



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية . ربع سنوية . علمية . محكمة

السنة الواحد والعشرون . العدد الأول . يناير ٢٠٠٣

البحوث الإدارية ،

مجلة دورية ربع سنوية علمية محكمة تصدر عن مركز البحوث والمعلومات باكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وتعتنى بنشر البحوث النظرية والتطبيقية والميدانية التي تثرى العلوم الإدارية في المجالات التنموية المتعلقة بالتدريب والبحوث والاستشارات ، والإدارة العامة والمحلية كما تعتنى بالمجالات التعليمية المتعلقة بالحاسب الآلى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، التأمين ، إدارة الفنادق والسياحة ، إدارة المنشآت البترولية والطاقات ، وإدارة الأعمال الدولية . بما يشجع تطويرها والنشر النقاش وتعميق الاتصال مع التأكيد على أهمية الإبداع والابتكار واحترام التعدد الفكرى والمنهاجى .

وترحب المجلة بإسهامات الباحثين في المجالات السايقة من خلال بحوث محكمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مقالات ، تراجم ، مراجعات وعروض نقدية للكتب ، ندوات ومؤتمرات ، أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في مجال العلوم الإدارية ، وأحدث إصدارات الكتب في هذه المجالات .

قواعد التحكيم والنشر ،

- أن تكون ذات علاقة وثيقة بأهداف مجلة البحوث الإدارية .
- تنشر المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والانجليزية على ألا يكون البحث قد سبق نشره أو مقدماً للنشر لدى جهات أخرى . ويرجى الإقرار بذلك ضمن خطاب توجيه البحث إلى رئيس التحرير .
- يراعى كتابة الموضوع على الحاسب الآلى ببرنامج Microsoft word مع إرسال نسخة على قرص مفلنط Floppy Disk ويقدم البحث مطبوعاً على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
- يشار إلى الهوامش والمراجع بالأسلوب الآتى ،
 - بالنسبة للكتب : اسم المؤلف ، عنوان الكتاب (مكان النشر ، اسم الناشر ، تاريخ النشر) - رقم الصفحة أو الصفحات .
 - بالنسبة للمجلات : اسم كاتب المقال ، عنوان المقال ، اسم المجلة ، رقم العدد وتاريخه ، رقم الصفحة أو الصفحات .
- تطبع الجداول والرسوم البيانية في صفحات مستقلة مع بيان رقم وعنوان كل منها ، ويشار إلى أسفل الجدول إلى مصدره ، ويشار إلى المكان المحدد للجدول ضمن البحث .
- تنشر المجلة مراجعات وعروض الكتب التي لا يتجاوز تاريخ إصدارها عامين ويراعى فيها ،
 - ألا يزيد حجم المراجعة عن ١٠ صفحات على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
 - أن تتناول المراجعة عرض وتعليق ولقد لإيجابيات وسلبيات الكتاب من حيث ، الأفكار والمنهج والمصادر والنتائج . وتستهل المراجعة بالاسم الكامل للمؤلف ، وعنوان الكتاب (مكان النشر ، اسم الناشر ، تاريخ النشر) وعدد الصفحات .
- يراعى فيها يتعلق بنشر تقارير عن المؤتمرات ، والمنشآت العلمية ، والنشاطات الأكاديمية ، أن يذكر ، مكان الندوة وزمنها ، وأبرز المشاركين فيها ، وأهم ما جاء في الأوراق والتعقيبات .
- يرفق الباحث بياناً بسيرته العلمية ، وعنوانه ، ورقم الهاتف والمحمول والفاكس ، وعنوان البريد الإلكتروني إن وجد .
- ترسل المجلة البحث إلى التحكيم على نحو سري ، وتقوم المجلة بإخطار صاحب البحث القبول للنشر . وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو موضوعية ، جزئية أو شاملة . أما الأبحاث التي لا تقبل للنشر فلا ترد لأصحابها .
- يقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف التحكيم والنشر لإدارة المجلة وهى ١٠٠ جنيه للأبحاث المحكمة فقط أما المجالات الأخرى فتنتشر مجاناً .
- تحتفظ المجلة بكافة حقوق النشر ، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها .

جائزة تشجيعية للمساهمات العلمية المتميزة



يقدم مجلس مركز البحوث والمعلومات



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

البحوث الإدارية

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة السنة الواحد والعشرون العدد الأول - يناير ٢٠٠٣

رئيس مجلس الإدارة

أ.د / أمين فؤاد الضرغامى

رئيس التحرير

أ.د / هدى محمد صقر

مدير التحرير

سامى محمد الطوخى

مدرس الإدارة العامة المساعد

الأفراد	المؤسسات	الأشتراكات السنوية :
٤٠ جنيه مصرى	١٠٠ جنيه مصرى	جمهورية مصر العربية ،
٢٠ دولار	٦٠ دولار	الدول العربية والأجنبية ،
يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة فى هذا الشأن .		الإعلانات :
		عنوان المراسلات :

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب ٢٢٢٢ ت/فاكس : ٢٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٢٥٨١٠٢٢

Website : www.sams-ric.edu.eg

E-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

مستشارو التحرير

- ١ - أ.د. / عاطف صدقي
- ٢ - أ.د. / على لطفى
- ٣ - أ.د. / على عبد المجيد عيده
- ٤ - أ.د. / عادل عبد الحميد عز
- ٥ - أ.د. / يحيى حامد الجمل
- ٦ - أ.د. / عمرو غنائم
- ٧ - أ.د. / محمد كمال أبوهند
- ٨ - أ.د. / سيد محمود الهوارى
- ٩ - أ.د. / على عبد الوهاب
- ١٠ - أ.د. / فريد راغب النجار
- ١١ - أ.د. / حسن محمد غلاب
- ١٢ - أ.د. / مصطفى بهجت عبد المتعال
- ١٣ - أ.د. / محمود سمير طوبار
- ١٤ - أ.د. / شوقي حسين
- ١٥ - أ.د. / العشرى حسين درويش
- ١٦ - أ.د. / منير سالم
- ١٧ - أ.د. / محمد كامل ريجان
- ١٨ - أ.د. / محمود صادق
- ١٩ - أ.د. / صلاح الدين صادق
- ٢٠ - أ.د. / حسن حسنى محمد
- ٢١ - أ.د. / محمد على شبيب
- ٢٢ - أ.د. / سمير رياض هلال
- ٢٣ - أ.د. / أحمد عبد الحليم
- ٢٤ - أ.د. / محمد الحناوى
- ٢٥ - أ.د. / سعيد توفيق عبيد
- ٢٦ - أ.د. / محمد محمد إبراهيم
- ٢٧ - أ.د. / محمد أنس جعفر
- ٢٨ - أ.د. / عايدة سيد خطاب

برئاسة

أ.د. / هدى محمد عزت صقر

عميد مركز البحوث والمعلومات

وعضوية كل من

- أ.د. / محمد كمال السيد أبوهند
أستاذ متفرغ بقسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد
- أ.د. / أحمد حسين عبد المنعم
أستاذ متفرغ بقسم المحاسبة وعميد مركز
التدريب بالأسكندرية والمشرق على الفرع
- أ.د. / محمد ماهر الصواف
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية
والمشرف على قسم القانون الإدارى
- أ.د. / شريف حسن قاسم
أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد
- د. / صفوت على محمد حميدة
أستاذ مساعد بقسم الرياضيات والإحصاء والتأمين
- د. / مجدى محمد حسن أبو العلا
أستاذ مساعد بقسم الحاسب الألى وعميد مركز
تطوير البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات
- د. / أحمد فهمى أبو القمصان
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
- د. / فيضين إبراهيم غراب
مدرس بقسم اللغة الإنجلىزية

فى هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
أولاً	افتتاحية العدد : * نقطة التجارة الدولية والتنمية فى مصر	٦
	أ.د/ أمين فؤاد الضرغامى رئيس الأكاديمية	
	* تدريب العمالة ... أوتوستراد العوالة	٨
	أ.د/هدى محمد صقر عميد مركز البحوث والمعلومات	
ثانياً	بحوث محكمة ، * أنماط السلوك القيادى وعلاقتها بالمهارات الإجتماعية لدى المدير المصرى	١٢
	د/ شعبان السيسى	
	* تحليل أبعاد العدالة التنظيمية - دراسة تطبيقية	٤٦
	د/ عمرو محمد أحمد عواد	
	The Organization Structure of Government Agencies : The Analytical Study of the Organization Structure of the Academy of Scientific Research and Technology.	٨١
	Dr. Omayma Kamal El-Dean Mohammed El-Shaar.	
ثالثاً	ملخصات الرسائل الجامعية ، * أثر بيئة العمل الإدارية على أداء العاملين فى ظل المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة تطبيقية على صناعة النسيج والملابس الجاهزة فى ج.م.ع"	١٣٩
	جوزيف عبده بولس	
	* ثقافة القيادة الإدارية وعلاقتها بإحداث التطوير "دراسة مقارنة لقطاع البنوك"	١٥٠
	محمد فتحى شلقامى شعراوى	
	The Role of Messages Communicated To Consumer Affecting His Buying Behavior In Relation To Consumer Goods (Cars)"	١٥٧
	Neviene Mohamed Karam	
رابعاً	مراجعات نقدية للكتب ، * الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية التحدى للشخص الصعب	١٦٢
	د/ فاروق حلمى منصور	

في هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
خامسا	مقالات : * الفكر التكنولوجي ومفاهيم إدارة تكنولوجيا المعلومات في المجتمع العربي * مسئولية الغير التقصيرية عن إفساده للمفاوضات	١٦٢ د / فكري فؤاد ١٧٠ د / رجب كريم عبد الله
سادسا	أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في العلوم الإدارية ، * الضوابط القانونية للتعيين في غير أدنى الدرجات	١٧٦ شناء صمرت
سابعا	تراجيم : * الإدارة الخارجية للجنة الأوربية وتحديات العوثة	١٧٩ ترجمة/ غادة طه طه أبو زيد
ثامنا	المؤتمرات والندوات : * المؤتمر العلمي العاشر تنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات " إدارة المعرفة في حقبة العوثة " Knowledge management in the Era of Globalization القاهرة فبراير ٢٠٠٣ * توصيات المؤتمر الدولي : تحديث التعليم الإداري في عصر العوثة ١٦/ ١٥ ديسمبر ٢٠٠٢	١٨٦ ١٨٩
تاسعا	إطلالة على الجديد في النشاط العلمي باكاديمية السادات ، * إطلالة على الجديد في مركز البحوث والمعلومات	١٩٤
عاشرا	شخصية العدد : * الأستاذ الدكتور / يحيى الجميل	١٩٥

نقطة التجارة الدولية والتنمية في مصر

بقلم

أ.د / أمين الصرغامي
رئيس الأكاديمية

الإلكترونية الأخرى مثل شبكة مجموعة الكوميسا وشبكة مجموعة الثمانية وشبكة مركز التجارة الدولي بجنيف .

هذا وتتقضي ضرورات العملية التنموية التوسع في نقاط التجارة الدولية في كافة المحافظات لتشمل كافة محافظات ومدن الجمهورية وهو الأمر الذي دعا بالفعل إلى إنشاء العديد من الفروع علي مستوى المحافظات حيث تم حتي الآن إنشاء (١٠) نقاط تشمل كل من الإسكندرية وكفر الشيخ وبورسعيد والإسماعيلية والعاشق من رمضان وأسيوط و٦ أكتوبر والفيوم والمنصورة ونقطة رجال الأعمال بأرض المعارض كما أنه جاري استكمال نقاط أخرى في مدينة بدر الصناعية ومحافظات الغربية وبنى سويف ومياط .

وتستهدف نقاط التجارة الدولية ما يلي :-

- توفير الفرص التجارية والاستثمارية من خلال شبكات الاتصال وشبكة نقاط التجارة وتوزيعها علي رجال الأعمال .
- الترويج للمنتجات المصرية في كافة المجالات محلياً وعائياً عن طريق تصميم صفحات إلكترونية للدعاية والتسويق لمنتجات المصانع المصرية مما يساعد علي النضاد في أسواق جديدة بإنشاء صفحة لكل مصنع .
- الترويج للمنتجات المصرية المتميزة عبر الشبكات العالمية أو تسويق منتجاتهم في المعارض الدولية والمتخصصة .
- إعداد دراسات وأبحاث اقتصادية ونشرها وتوزيعها علي رجال الأعمال وأصحاب المصانع للإسترشاد بها في اتخاذ القرارات المناسبة .
- تصميم قواعد معلومات تغطي الجوانب المختلفة المرتبطة بالعمليات التجارية والصناعية والتي تهتم رجال الأعمال والمستثمرين محلياً وعائياً مثل ،
- معلومات الأسواق والنقل وأسعار السلع والاتفاقيات التجارية الدولية والبنوك والجمارك والمصدرين والمستوردين .

يشهد العالم تحولات جذرية في كافة المجالات لاسيما المجال التكنولوجي والاتصالات وهو ما ينعكس بصورة واضحة ومؤثرة علي إدارة النظام الاقتصادي العالمي من ناحية والنظام الاقتصادي العربي والمصري علي وجه الخصوص . هذا لتحقيق الثابتة الآن هو تزايد حجم التجارة الإلكترونية في العالم ، إذ وصلت القيمة المتوقعة للمعاملات الاقتصادية الإلكترونية لعام ٢٠٠٢ إلى نحو ١٢٤ مليار دولار ، الأمر الذي يعكس الاتجاه المتنامي لاعتماد الاقتصاد العالمي علي الوسائط الإلكترونية بشكل عام في إنجاز المعاملات التجارية والمالية . والذي يمكن أن يمثل وسيلة حديثة وفعالة يمكن بها مواجهة العجز في الميزان التجاري المصري والذي بلغ وفق بيانات وزارة التجارة الخارجية المصرية نحو ١٢,٤ مليار دولار في عام ١٩٩٩ ثم انخفض إلى نحو ٨,٦ مليار دولار عام ٢٠٠١ . لهذا فهناك أهمية الكبرى لمواجهة هذا العجز عن طريق زيادة الصادرات وإحداث مظرة تنموية صناعية لإحلال الواردات والترويج للصناعات المصرية في الأسواق العالمية عبر نقطة التجارة الدولية المصرية علي الشبكة العالمية للإنترنت والتي تتيح فرص واسعة للدخول في الأسواق والإفئتاح علي سوق واسعة من المستهلكين في العالم ، ذلك أن تسويق المنتجات عبر نقطة التجارة الدولية يوفر فرصاً سيرة أمام المنتجين لتسويق منتجاتهم دون حاجة إلى أدوات التسويق التقليدية من معارض وتأسيس فروع ومكاتب في الأسواق الخارجية ، هذا وتزداد أهمية نقطة التجارة الدولية الإلكترونية بشكل كبير بالنسبة للمشروعات الإنتاجية الصغيرة الذي ظل إرفئاض تكاليف التسويق التقليدية عائقاً أمام وصول منتجات هذه المشروعات الصغيرة إلى الأسواق الخارجية .

لذلك فقد أفضمت مصر في مارس ١٩٩٢ لتكون ضمن أول مجموعة دول ينشأ بها مجموعة تجارة نموذجية تكون وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية مقرأ لها . لتدخل بذلك ضمن شبكة الإئحاد الفيدرا في نقاط التجارة الدولية التي تشترك بها ١٧٠ فقطة من ١١٠ دولة علي مستوى العالم والشبكات

- واءا كانت أءمفة إئشاء والتوسع فف إئشاء فقاءء الأءارة الؤلفة فف مصر أمر عفر آافف علف العلفة الأءموفة فأن الأمر كذلء ففآاء إلف مففء من الآءء لرفء تلك الفقاءء بفقاء العلفم فف ءالففة الأءفصاء العلفة والفظرفة عن طرفق اسأءءاء مقرراء دراسفة أشمل مءفوف علمفأ عن فقاءء الأءارة الءولفة ودراساء الآءوف لإكساب الفرفففن الآءء المهاراء الضرورفة للأءموفة ومعرفة اءآفاءاء الأسواق العالفة وكفطفة الوصول فمئآفاءا فلفها وإئآاء ما آءآاءه السوق المآلف والعالف وبالأف إعطاءهم الفءرة علف الأآأفر الإفآافف فف العلفة الأءموفة فف المسأبل .

تدريب العمالة ... أوتوستراد العمولة

بقلم

أ. د / هدى صقر

عميد مركز البحوث والعلوم
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الناقشات بشأن العمولة ، بالإضافة إلى تجارب مختلف مناطق العالم في هذا المجال .

وفي هذا الإطار شاركت منظمة العمل الدولية بفعالية في الحوار الذي تم في متدي مدينة مونتييري في المكسيك حيث عقد المؤتمر الدولي لتمويل التنمية في شهر مارس ٢٠٠٢ لمواجهة التحدي العالمي المتمثل في كيفية الحرص على تقاسم فئات أكبر من الناس ما ينعم به عالمهم من إزدهار . وقد مثل هذا المنتدى فرصة لمنظمة العمل الدولية للحرص على الإقرار بشكل ملائم بالبعد الاجتماعي لقطاع المال ، وإدراج مسألة العمل اللائق على جدول أعمال المؤسسات المالية الدولية . ومن ثم شكل هذا المؤتمر فرصة للإصغاء إلى آراء مجموعات متنوعة وكثيرة عن النواحي الاجتماعية للعمولة .

ومن هذا المنطلق وقعت بعض الدول على مذكرة تعاهم مع منظمة العمل الدولية تركز على تخفيف الفقر ، وتقوية شبكات الضمان الاجتماعي ، وبرامج خلق فرص التوظيف .

وكما جاء في تقرير مكتب العمل الدولي عن العمالة في العالم لصترة ١٩٩٦ - ١٩٩٧ ، تبقى البديلة الفضلى هي سلوك الطريق السريع " الأوتوستراد " المتمثل في زيادة إنتاجية العمالة من خلال الاستثمار في تنمية المهارات والبنى التحتية . إذ يستكشف هذا التقرير في عدة فصول التدابير السياسية العامة والدعم المؤسسي لمساعدة البلدان على تنمية أنظمة تدريبية جيدة تسمح لها بسلوك " الأوتوستراد " في الرد على تحديات المناهضة المالية .

لقد أدي الطلب المتزايد على المهارات نتيجة للعمولة ، والتغير التكنولوجي ، وللتغيرات في تنظيم العمل ، إلى إثارة القلق بشأن المركز المتدهور للعمالة بالنسبة للعمال ذوي المهارات المنخفضة في بلدان عديدة . وأسهمت هذه العوامل ، مضافة إلى النمو الاقتصادي الضعيف في العديد من أجزاء العالم ، في المشاكل الحادة للبطالة والعمالة الناقصة بالنسبة لأعداد

هل أن الألوان للتركيز على التدابير النشطة عوضاً عن التدابير السلبية لإمكانية النضاد للعالمية . إن الحفاظ على التنافسية في عالم تتسارع فيه تغيرات المنتجات والتكنولوجيات من ناحية وإيضاً توفير فرص العمل وتحجيم شيخ البطالة المتزايد من ناحية أخرى ، إنما يحتم أطراً جديدة أكثر إنفتاحاً للنضاد في التدريب لإكتساب المهارات وبرامج للتعليم مدى الحياة

ففي السنوات الأخيرة ، وبالترزامن مع العمولة السريعة وانتشار التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات ، أخذت النظرة في تنمية رأس المال البشري تتحول أكثر فأكثر لتعتبره محركاً رئيسياً في النمو الاقتصادي . وتعزى الضائقة في مستويات المعيشة بين البلدان بصورة رئيسية إلى الضائقة في المستويات التعليمية ونوعية اليد العاملة . وعلى وجه التحديد ، فإن البلدان التي توجد فيها مستويات مهارات مرتفعة سيكون لها بعض المزايا الأساسية . ويمكنها التكيف بصورة أكثر فعالية مع تحديات وفرص العمولة .

ففي فبراير عام ٢٠٠٢ أضافت منظمة العمل الدولية صوتاً جديداً إلى الحوار العلني المتعلق بالعمولة وذلك إثر إطلاق اللجنة المالية حول البعد الاجتماعي للعمولة . وتهدف هذه اللجنة إلى بناء توافق حول نموذج العمولة يقلل من حدة الفقر وعدم الأمان ويزيد من الفرص للجميع .

وقد اتخذ مجلس إدارة منظمة العمل الدولية قراراً بتأسيس هذه اللجنة المستقلة في شهر نوفمبر عام ٢٠٠١ في وقت إحتدم فيه النقاش العلني بشأن العمولة . ولعل أحد أبرز الأهداف التي تتوخاها اللجنة هو الاستجابة إلى الحاجة إلى إطار متكامل للسياسات التي تسعى لتحقيق البعد الاقتصادي والاجتماعي للاقتصاد العالمي .

وتضم اللجنة المالية حول البعد الاجتماعي للعمولة ٢١ عضواً معيناً من الشخصيات التي تغطي بإعتراف ومكانة مرموقين ، والتي تمثل أبرز الآراء والتوجهات السياسية في

والقدرة على نشر الأفكار والعمل بصورة تعاونفة .

(٣) علاقات وثفة بفن مؤسسات التدريب والمشآت (صفر نظام كلفةءة أو صفر مدارس التدريب المهنف) . وهفءاك طرق مءلفة لءمع بفن التفلفم العام والمهنف والتدريب عن طريق التلمءة فمكنها أن تلقف بفءاف المهارف المطلوبة شرط أن كوفف ففالة بالنسبة لكالفف وأن فءكس اءففاءاف السوق الففرفة .

• فمكن للبلدان الفف ففءف بمسوفف من المهارف أعلى وأفضل أن فكففف على فءو أكفر ففالفة مع الفءففاء والفرفف الئافءة عن الفوءة لأن مشافها أكفر مرونة وأفضل قدرة على اسفءعاف فكففف الكفءولوجفاء الفءفءة والفعل بفءففاء على فءفءة . وهكذا ، فإن مسوفف الفء العاملة وفوءفها فمكن أن فوفرأ على فءو مفزافء الفء الفافع فف الفئافس بفءاف فف إطار الفقاءفم العالي .

• ففبب أن كوفف نظم التدريب مرنة ومفءاففة ومركزة على مشافكة واسعة من الفءوفاء والشركاء الأفءاعفف ، أف منظماف العمال ومنظماف أصءاف العمل .

• ففما ففءلق بالنساء اللوافف فوفرأ معظم الزفءة فف عرض الفء العاملة فف العفءف من البلدان . فإن المؤسسات الفف فوفر التفلفم على مءف الففة ، وفؤمن رفافة أفضل للأطفاف وسائر الفءفماء الأسرفة ، ففلاً عن برامف العمل الإففافف والقوافف الكاففة للفففف ، فمكن أن كعب ءورا ءفوفاً فف ففف الفرفف لفطوفر المهارف ، وففبب ففءاف فافف أفضل فف فف التدريب فف المءافاف الرففسفة الففمفلة فف كفءولوجفاء الموفماء والأفءافاف ، وفف المهارف الإءرففة والإفءاففة ، من أجل فكففف فرفف عمالة النساء فف فءافاف الفقاءفم السرفة النمو والفئاففة ءفء هن أقل فمفلاً .

• ففما ففءلق بالفءاف ففر النظامف فف البلدان الفاففة ، ءفء فففر فءق فاففة الوظافف الفءفءة ، فإن العمل المفسق لففسفن الفءول والإفءاففة وفرفوف ففءوفب ما ففف :
(١) فكففف فوءفة نظم الففءة " الفقففة " .

(٢) فافف مفزافء فف الكفءولوجفاء الفءفءة عفر ءفءاف الإرشاء .

(٣) فكففف الوظاف مع المشآت الفوسطة والكفرفة .

المشاك الفءة للبطالة والفءالة الفاقصة بالنسبة لأءءاف كفرفة من الفعمال ءوف المهارف المنخفضة فف البلدان الفاففة والبلدان الففءمة على ءء سواف .

فلا فزال مسوفاف البطالة المءة والبطالة الفزفففة مرفعفة فف معظم البلدان وفكفل كل من الفوءة والففرر الكفءولوجف على ءء سواف ، فكفءاف وفرفصاف مفاففة للفوسع الإقاءفءاف وفوفء الوظافف فف ءمفع البلدان المشافكة . ومن أجل الإسفءاف من هءة الفرفف وفكفففص الكالفف الإفاءاففة فف أءف ءء مكن والإضطراباف الفف فكففف عن الإفءقال فف إفاءاف أكفر إفضافاً ، فإن مسوفف وفوءفة المهارف الفف فمفكفها أف بلد فكصء صواف أساسفة . وأن الففراف بفن سلوك " الفرفق المنخفض " الفمفل فف الفافسة صفر فكفففص الأفور والمكاسب الإفاءاففة ، والففءل الأفضل فف سلوك " الفرفق العالي " الفمفل فف رففع إفءاففة العمل والفءول . فسفءوف نظم تدريب مرنة ومفءاففة ففلاً عن إسفءمار أكفر فف لفطوفر المهارف .

وفكففص نظم التدريب لفصوف كفرفة . ومع فءول الفلف على المهارف ، فالفظوف لفس فقط مهارف " عاففة " بل مهارف " مفءمة " من أجل ضمان فء عاملة فاففة للعمالة . كما ففبب أن كوفف نظم التدريب فافرة على الففالف سرفة ومرونة .

وفففة مسافءة البلدان على وضع أفضل اسفراففة مكنة لفءافب مع هءة الففرفراف فعفة المءف ، فففرر الففرر أن فؤءء فف الإفاءاف العناصر السبعة الأساسية الفاففة ،

• أن التدريب هو أءء العموففن الفوففن ففبب أن فرفكز علفهما اسفراففة مكمالة لفطوفر الوارف البشرفة . وفءترف البلدان بأهمفة التفلفم الأساسي وفكن ، فظراً للفمف السرفف والفمسفر للففرفر فف الفلفف على المهارف والمؤهلاف الفءفءة ، ففبب ففلاً أن فعفف التدريب والففمف على مءف الففة الأفوففة الفصوف .

• فسفءد الأفءقال الفافف من المءرسة فف العمل على ،

(١) تفلفم أساسف مفن وعافف الفوءة .

(٢) فطوفر مهارف ففلففة ومفرفة وفصرفة سلفة ،

(٤) إنشاء مزيد من الشبكات لترتيب برامج تدريبية تكون فعالة بالنسبة لكلمتها .

(٥) توافر التدريب بوصفها جزءاً أساسياً من حازمة مرتبطة بوضوح بالإلتزام والدعم المؤسسي ، بنية تحسين الدخل في القطاع الزراعي للأسر والخدمات .

• إن البرامج الناجحة تعالج بطالة الشباب والبطالة الطويلة الأجل يجب أن تجمع التدريب مع البحث عن العمل ، والمثورة المتعلقة بالسيرة المهنية ، والتعليم الأساسي ، وخبرة العمل المعان . ويجب أن تستهدف البرامج احتياجات أصحاب العمل ، لا تكون مدسوعة من الطلب . ويعتبر التدريب والتعليم مدي الحياة أساسيين لتخفيض إزاحة العمال المستن المهددين بتقليص عدد المستخدمين في المنشآت وتغيير تنظيم العمل فيها . وهناك حاجة إلى سياسات تحسين فضاء الموقفين إلى التعليم العادي والتدريب المهني . غير أنه إذا كانت مستويات البطالة مرتفعة جداً والاقتصاد راكدة ، سيكون نجاح برامج التدريب لمعالجة بطالة الشباب والبطالة طويلة الأجل محدوداً .

ولقد أدي الضغط علي البلدان لإصلاح نظم التدريب الوطنية لديها إلى إلتقاء عدد من التدابير المحددة . ولدي استعراض مختلف عمليات الإصلاح هذه ، أشار التقرير إلى عدد من الاستنتاجات الهامة التي يمكن أن توفر أساساً للبلدان من أجل تطوير نظم تدريب يمكن أن تتجاوب بفعالية مع الطلب المتغير علي المهارات .

(١) المشاركة الإجتماعية . إن من الأهمية البالغة أن تكون نظم التدريب متركزة علي المشاركة الإجتماعية بين أصحاب العمل الذين هم المستخدمون النهائيون للمهارات ، والعمال الذين يتلقون هذه المهارات ، والحكومات التي توفر الإطار لها . وسوف تسهم المشاركة الإجتماعية والتصديق عليها ، وفي هيكل إيجابي للعواطف . وعلى مسعيد المنشآت ، فإن التشاور بين العامل والإدارة أمر أساسي لكي تكون فرص التدريب عاملاً حقيقياً في توقعات السيرة المهنية للعامل . وعلى المسعيد الوطني ، فإن بعض التشاور العام أمر ضروري إذا كان يراد

للسياسة أن تكون متسقة مع تدابير وسياسات أخرى في سوق العمل .

(٢) التمويل المشترك . نظراً للقيود علي الإنفاق العام ، يجب علي الحكومات أن تضع سياسات وحواجز مؤاتية من شأنها أن تضمن قيام أصحاب العمل والأفراد برعاية التدريب الضروري والإضطلاع به . وتشتمل الوسائل التي يمكن بها تحقيق ذلك علي ما يلي ،

أ - زيادة المردود من الإستثمار في التدريب ، أي زيادة " المكاسب " الناتجة عنه من طريق تعزيز نوعية تدريب أفضل أو ضمان أن المؤهلات المكتسبة معترف بها وتنتفع في سوق العمل الداخلية والخارجية .

ب - تخفيض كلمة التدريب ، مثلاً عن طريق زيادة فعاليتها ، والتركيز علي الفعالية بالنسبة للتكاليف ، وإجازة تخفيض الضرائب علي جميع النفقات ، وضمان أن أسواق التدريب تعمل علي نحو منتظم ، وتشجيع تقاسم مراقق التدريب والموظفين العلميين من جانب مجموعات منشآت لها احتياجات تدريبية مماثلة .

ج - توفير معلومات منتظمة عن الطلب الناشئ علي المهارات . د - توفير الإلتزامات والقروض بترتيبات تسديد مؤاتية للأفراد (وبالتالي تأمين تسديدها) .

(٣) التصديق . يعلق مزيد من الأهمية في نظم التعليم وأسواق العمل علي إدخال نظم الاعتراف بالمهارات والكفاءة . وفي جميع اعتبارات التصديق علي المهارات ، يجب أن تطبق قابلية النقل هذه علي جميع المهارات المكتسبة . بما فيها تلك الناتجة عن التدريب وتلك المضافة في وقت لاحق عبر الخبرة العملية .

وهناك حاجة قوية للبلدان النامية كي تنشئ نظم للتصديق متركزة علي كفاءات يصدها أصحاب العمل لأولئك الذين اكتسبوا المهارات عبر نظام التلمذة غير النظامي أو عبر التدريب أثناء العمل .

وتسمى بعض المؤسسات إلى إبراز النوعية المرتفعة لتدريبها عن طريق الحصول على تصديق على أساس المعايير التي وضعتها هيئات مثل منظمة المعايير الدولية (ISO) .

(٤) فعالية التكاليف . هناك اتجاه ملحوظ ، خاصة في البلدان المتقدمة ولكن أيضاً بصورة متزايدة في البلدان النامية ، نحو إضفاء صفة اللامركزية على سلطة اتخاذ القرار وإيضاً نحو تكليف أو تشجيع سلطات التدريب المحلية على توفير التدريب وفقاً للاحتياجات المحلية عبر موفري تدريب خاصين . ويوجد ترحيب بالعديد من هذه الاتجاهات نحو لامركزية التدريب وخصمته واللجوء إلى آليات للتدريب نابعة من السوق ، إذ أنها توفر مزيداً من الشفافية وفعالية التكاليف في نفقات التدريب . غير أنه ينبغي التأكد من أن ذلك يتم بطريقة منتظمة . ولا تزال هناك حاجة في أن تؤمن الحكومات التوجيه العام ، خاصة فيما يتعلق بوضع المعايير وسياسة تدريب واسعة ، مما يجب تعديده على المستوى المركزي . وعوضاً عن تحقيق اللامركزية بصورة واسعة وغير متميزة ، يمكن النهج الأفضل في تحديد وظائف نظام التدريب التي يجب أن تبقى مركزية وتلك التي يمكن إضفاء صفة اللامركزية عليها بصورة مريحة ؛ وتكون عندئذ السياسة الناتجة عن ذلك مزيجاً تقوم عليه مختلف المستويات الحكومية (أو سلطات التدريب) بتقديم ما يمكن أن تعمله على أفضل وجه .

المصادر :

- تقرير الإستخدام في العالم ، القابلية للإستخدام في الإقتصاد العالمي - أهمية التدريب . منظمة العمل الدولية - جنيف - ٢٠٠٠ .
- صالحم العمل - مجلة منظمة العمل الدولية - الأعداد : ٤٠ ديسمبر ٢٠٠١ ، العددان ٤٢، ٤٣ يونيو ٢٠٠٢ ، أغسطس ٢٠٠٢ .

تحليل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية

بقلم

د/ عمرو محمد أحمد عواد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

المقدمة ،

إن الموارد البشرية أهم الأصول في المنظمات ، لذا فإن فعالية الأداء التنظيمي تتعدد في الغالب بعودة الموارد البشرية أو مهارات الأداء لدى هذه الموارد ، بجانب حفظ هذه الموارد لتصبح أكثر كفاءة و فعالية (Sudit , 1996, PP : 83-84) .

٢- تواجد تصدى على السعي لتقلييل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع أو غير المثمرة الصادرة عن الموظفين والناجمة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (Giacalone & Greenberg , 1997) .

إن مدركات العاملين للعدالة التنظيمية تتضمن إدراكهم ليعدين أساسيين هما ،

١- العدالة التوزيعية ، وتصف عدالة التوزيعات أو المكافآت التي يحصلون عليها .

٢- العدالة الإجرائية ، وتصف الاهتمام بالإجراءات المستخدمة في عملية التوزيع بجانب جودة المعاملة التي يتلقاها العاملون من صانعي القرارات.

إن نظم الحوافز التقليدية لم تعد قادرة على تقديم الحفز الكامل للعاملين في ظل التغيرات العالية المستمرة ، حيث أصبح العاملون أكثر احتياجاً للشعور بالحرية والمساواة والعدالة التنظيمية (O' Toole , 1993) .

إن الاهتمام المتزايد بمفاهيم العدالة التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية،

١- الحاجة للتغلب على السياسات التنظيمية الهدامة والقائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد للعاملين ، وتبني سياسات أخرى أخلاقية تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد (Cropanzano et al ., 1995 ; Sudit , 1996 , PP : 86 - 87)

وتعتبر المدارس الحكومية على اختلاف مراحلها وخاصة مرحلة الثانوي العام هي الوجهة الأساسية لمعظم فئات الشعب نظراً لانخفاض التكلفة مقارنة بالمدارس الخاصة . هذا فضلاً عن التباين الكبير بين عدد العاملين بمهنة التدريس بكل من مدارس الثانوي العام الحكومي ومدارس الثانوي العام الخاص ، حيث يوضح جدول (١) هذه الأعداد بمحافظة القاهرة ،

جدول رقم (١)

أعداد العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي

ومدارس الثانوي العام الخاص بمحافظة القاهرة في ٢١ / ١٢ / ٢٠٠١

مدارس الثانوي العام الخاص	مدارس الثانوي العام الحكومي	اعداد العاملين بمهنة التدريس
٢٠٠٦	٨٠٩٩	ذكـــــــــــــــور
١٧٤٢	٦٢٧٤	إـــــــــــــــــناث
٣٧٤٩	١٤٣٧٣	إـــــــــــــــــجمالي

المصدر ، وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي .

ويتضح من الجدول السابق أن العاملين بمدارس الثانوي العام الحكومي يمثلون ٨١% من إجمالي عدد العاملين بمهنة التدريس بالثانوي العام بمحافظة القاهرة .

وأعداد المدرسين بمدارس الثانوي العام الحكومي بكل منطقة ،

ويوضح جدول (٢) المناطق التعليمية بمحافظة القاهرة

جدول رقم (٢)

المناطق التعليمية بمحافظة القاهرة وأعداد المدرسين

بمدارس الثانوي العام الحكومي بكل منطقة في ٢٦ / ١٢ / ٢٠٠١

م	المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	إجمالي
١	الزيتون	٦٢٤	٦٢١	١٢٤٥
٢	عين شمس	٥٤٠	٥٩٢	١١٣٢
٣	شرق مدينة نصر	٤٩١	٥١٤	١٠٠٥
٤	الساحل	٤١٩	٥٦٢	٩٨١
٥	جلسون	٤٥٠	٢٣٨	٧٨٨
٦	الوايل	٤٢٧	٢٢١	٧٤٨
٧	روض الفرج	٤٧٢	٢٦٦	٧٣٨
٨	مصر الجديدة	٣٩٦	٢٨٧	٦٨٣
٩	المطرية	٣٢٢	٢٩٨	٦٢٠
١٠	حدائق القبة	٣٧٧	٢٤٨	٦٢٥
١١	السيدة زينب	٤١٨	٢٠٥	٦٢٣
١٢	مصر القديمة	٤٠٠	١٩٤	٥٩٤
١٣	المعادي	٣٤٦	٢٢٢	٥٦٨
١٤	النزهة	٢٩٣	٢٥٩	٥٥٢
١٥	غرب القاهرة	٣٣٥	١٠٦	٤٤١
١٦	مدينة السلام	٢١٩	١٣٦	٣٥٥
١٧	الخليفة	١٩٣	١٣٤	٣٢٧
١٨	البيستين ودار السلام	١٨٩	١٠٧	٢٩٦
١٩	صايفين	١٩٤	٩٧	٢٩١
٢٠	المرج	١٢٢	١٢٢	٢٥٠
٢١	القبين	١٥٢	٩٨	٢٥٠
٢٢	الزواوية	١٦٦	٨٣	٢٤٩
٢٣	شبرا	١٤٤	٩٣	٢٣٧
٢٤	وسط القاهرة	١٠٨	٨٥	١٩٣
٢٥	باب الشعيرية	١١٩	٦٥	١٨٤
٢٦	الشراوية	٩٨	٧٢	١٧٠
٢٧	غرب مدينة نصر	٤٨	٧٥	١٢٣
٢٨	مشارع ناصف	٢٦	٤	٣٠
	الإجمالي	٨٠٩٩	٦٦١٤	١٤٧١٣

المصدر : وزارة التربية والتعليم ، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي .

الجدارة / الاستحقاق Merit ويعني جدارة كل فرد لما يحصل عليه من موائد ، على الرغم من عدم تعريف كل الأفراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب .

٢- كتابات الفيلسوف الإنجليزي Hobbes والذي يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية Contractual Terms بين الأطراف . وبعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين ، فإذا رضى أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضى بأن يملئ الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة ، فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يشك في عدم العدالة حيث أنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد .

٣- كتابات Mill في مجال منهج المنفعة Utilitarian Approach ، ويقوم هذا المنهج على التواحي التالية ،

أ - المعاملة المتساوية بين الأفراد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية .

ب - قاعدة المنفعة وتعني الخير أو الفائدة الأعظم للعديد الأكبر The Greatest Good for the Greatest Number ، حيث تمثل هذه القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد .

فضلاً عن ذلك فقد قام Rawls (1971) بإجراء مناقشات فلسفية أحدث في مجال العدالة ، حيث وضع مبدأين للعدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع ، وهما ،

١- الامتيازات أو الحريات المتساوية Equal Liberty ، ويدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب أن يتمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة ، كحرية التعبير عن الرأي وحرية التصرف بما لا يضر الغير .

٢- عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو التنازع Justifiable Inequalities ويعني ذلك ألا يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد

وتقوم هذه الدراسة ببحث مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة للعدالة التنظيمية ، و آخر ذلك على بعض النتائج الشخصية والتنظيمية الهامة ، بجانب بحث تأثير الضغوط النوعية وفروق الشخصية في مدركات العدالة التنظيمية . حيث يقتصر الباحث على المناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة وهي الزيتون، وعين شمس ، وشرق مدينة نصر ، والساحل ، وحلوان ، والنواحي ، وروض الفرج ، وذلك للأسباب التالية :

١- يبلغ عدد العاملين بمهنة التدريس بهذه المناطق التعليمية السبع ٦٦٢٧ مدرساً بنسبة ٤٦% من إجمالي عدد العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة .

٢- تشابه ظروف العمل بجميع المناطق التعليمية .

الخطية النظرية للبحث :

يتناول الباحث في الخطية النظرية للبحث النقاط التالية ، أولاً ، النظرية الفلسفية للعدالة . ثانياً ، أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية . ثالثاً ، أهمية العدالة التنظيمية . رابعاً ، نتائج أو نتائج العدالة التنظيمية . خامساً ، المقترحات العدالة للعلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها .

أولاً ، النظرة الفلسفية للعدالة ،

تم تطوير مفهوم العدالة بصورة أولية في علم الفلسفة ، ثم ظهر في كتابات علم النفس الاجتماعي بعد ذلك . وقد ناقش Cohen & Greenberg (1982) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة ، ومن الكتابات التي ناقشها الكاتبان ما يلي :-

١- كتابات Aristotle في مجال التساوي النسبي Proportionate Equality والتي تمثل جذور مفهوم العدالة الآن . ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي مفهوم آخر وهو

١- بعد رد الفعل - الفعل المسبق ، Reactive - Proactive Dimension فنظريات رد الفعل تركز على محاولات الأفراد للهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية ، وبعبارة أخرى فهذه النظريات تختبر ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية . أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لحد أو تحقيق العدالة التنظيمية ، أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل .

٢- بعد المحتوى - العمليات ، Content - Process Dimension تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة عن المعلمين ، وبين طريقة صدور هذه الأحكام . فنظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها ، وبعبارة أخرى فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية . أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج . وبعبارة أخرى ، فإن هذه النظريات تركز على الإجراءات المستخدمة في انفاذ القرارات التنظيمية وتنفيذ هذه القرارات ، أي أن هذه النظريات تهتم بالعدالة الإجرائية .

ومن منظور أبعاد العدالة التنظيمية ، فيمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أقسام كما يلي ،

١- نظريات العدالة التوزيعية .

٢- نظريات العدالة الإجرائية .

٣- النظريات التي تتضمن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

وفيما يلي شرح لهذه النظريات ،

١- نظريات العدالة التوزيعية ،

بالاعتماد على آراء Greenberg (1987) ، يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى ، نظريات محتوى رد الفعل ، ونظريات محتوى الفعل المسبق ، وذلك على النحو التالي ،

١/١ نظريات محتوى رد الفعل ،

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات أساسية هي ، نظرية العدالة ، ونظرية التبادل الاجتماعي ، ونظرية

فقط ، ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمرض والفقر في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع . فبرغم أن التوزيع هنا غير عادل من المنظور الاقتصادي . إلا أنه عادل من المنظور الإنساني والاجتماعي .

ثم طور Nozick et al. (1974) نظرية الاستحقاق أو الأهلية للعدالة The Entitlement Theory of Justice ، حيث تقوم هذه النظرية على الأسس التالية ،

١- ضرورة استحقاق الفرد لما يحصل عليه من مخرجات (عدالة المخرجات) .

٢- ضرورة تقييم المخرجات في ضوء الإجراءات المستخدمة .

٣- ضرورة تصحيح ظروف عدم العدالة في حالة انتهاك عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات أحدهما أو كليهما .

ثانياً ، أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية ،

تشتمل العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي ، العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، وعدالة التعامل . وذلك على النحو التالي ،

١- إن العدالة التوزيعية Distributive Justice هي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج التي يحصل عليها الفرد (Folger & Cropanzano, 1998 , P. XXI)

٢- إن العدالة الإجرائية Procedural Justice هي الاهتمام بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات أو النتائج (Thibaut & Walker, 1975, P. 15) ، أو هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق ، والآليات ، والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج (Folger & Cropanzano, 1998, P. 26) .

٣- إن عدالة التعامل Interactional Justice هي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات (Bies & Mong , 1986 , P. 44) . وغالباً ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية .

وقد قام Greenberg (1987) بتصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما ،

١/١ نظرية التبادل الاجتماعي ، Social Exchange Theory
(Blau , 1964)

وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين
التاليين ،

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، لذا فإن البشر في حالة تضاعف أو تبادل اجتماعي مستمر . فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين ، نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل . وبعبارة أخرى ، فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) . وبناء على ذلك ، فإن كل طرف يقاوم مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي . إن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط .

ب - عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدحواً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الوقت . أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدحواً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا .

٢ /١/١ نظرية حساسية العدالة ، Equity Sensitivity Theory (Huseman et al.,1987)

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، قام Greenberg (1979) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البيروتستانتية ، حيث توصل Greenberg إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد . وبعبارة أخرى ، فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية ، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي . وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة ، قدم Huseman et al منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية ، حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة ، حيث

حساسية العدالة . ونظرية الحرمان النسبي ، وفيما يلي شرح لهذه النظريات ،

١/١/١ نظرية العدالة ، Equity Theory (Adams , 1963, 1965)

استخدم Adams (1963) نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory (والتي صممها Festinger (1957) كأساس لنظرية العدالة ، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الضرر يعاني من الانسجام الإدراكي عندما تفرج الأحداث عن نطاق توقعاته . وتشمل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية . وقد بنى Adams (1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين ،

أ- إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة ولا نهائية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية . أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي . وقد عرف Adams المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل ، النقود ، المكافآت ، وزيادة السلطة ، وتحسن المركز الاجتماعي ، والمدح والتقدير ، وواجبات أو مهام العمل الشاقة . أما المدخلات في التبادل الاجتماعي فيعرفها Adams على أنها الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل ، العمر ، والمركز الاجتماعي ، والتعليم ، والخبرة ، والمعرفة ، والمهارة ، والجهد ، والدافع .

ب- إن الفرد مدحواً أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة . وبعبارة أخرى ، فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة ، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما ،

- الغضب ، وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

- الشعور بالذنب ، وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة ، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف .
والفئات هي ،

أ- الشخص الحساس للعدالة: Equity Sensitive Person

وهو الشخص الذي يهتم في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ، حيث يسمى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي ، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين هما ،

- زيادة مخرجاته أو تقليص مدخلاته في حالة الشعور بالظلم.
- تقليص مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالثبوت.

ب- الشخص الخيري : Benevolent Person

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تتفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

ج- الشخص غير الخيري : Entitled Person

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

١/٤ نظرية الحرمان النسبي : Relative Deprivation Theory (Crosby , 1984 ; Martin , 1981 , 1993)

قرر Martin (1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (Adams (1963, 1965 من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت .

وبرغم ذلك ، فقد أشارت دراسة Crosby (1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي ، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما ،

أ- الحرمان الذاتي الفردي : Individual Egocentric

Deprivation والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد ، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي .

ب- الحرمان الجماعي : Groupbased Fraternal

Deprivation والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل ، نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة ، وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها .

وقد أشارت دراسة Martin (1993) إلى أنه تحت ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزل ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة ، والحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي - وبناء على ذلك ، فقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحث العدالة التوزيعية .

٢/١ نظريات محتوى الفعل المسبق ،

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما ، نظرية تقييم العدالة ، ونظرية دافعية العدالة . ويؤكد Greenberg (1987) على أن كلتا النظريتين - على الرغم من اختلاف مضمون كل منهما - تتنبأن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة . وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين ،

ويضيف Lerner (1982) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الوظيفية مثل ، ثقافة المجتمع ، وحجم المخرجات أو المكافآت ، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع .

٢- نظريات العدالة الإجرائية ،

بالاعتماد على آراء (Greenberg 1987) ، يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى : نظريات عمليات رد الفعل ، ونظريات عمليات الفعل المسبق ، وذلك على النحو التالي ،

١ / ٢ نظريات عمليات رد الفعل ،

تعتبر نظرية (Thibaut & Walker 1975, PP:30-46) في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أو لنظريات عمليات رد الفعل ، فهذه النظرية تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل أو علاج النزاعات . إن هذه النظرية تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما ،

أ- التحكم في العملية ، Process Control

ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه Voice خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج النزاعات (مرحلة ما قبل صدور القرار) .

ب- التحكم في القرار ، Decision Control

ويشير إلى قدرة الفرد على الاختيار Choice أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار) .

وقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة Tyler et al (1997, PP:50-51) ، ودراسة Folger & Cropanzano (1998, PP:122-123) على أهمية عنصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية ، والتحكم في القرار) . كما أشارت دراسة Tyler et al. (1997, PP:53-56) إلى أن نظرية Thibaut & Walker (1975, PP:30-45) في مجال العدالة الإجرائية طبقت في كل من: البيئة القانونية ، والبيئات غير القانونية (مثل البيئة السياسية، والبيئة التنظيمية، والبيئة التعليمية).

١/٢/٨ نظرية تقييم العدالة ، Justice Judgment Theory (Leventhal , 1976, 1980)

يرى Leventhal (1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو في تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداها. حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد .

وقد ناقش Leventhal (1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ

رئيسية تعدد عدالة المخرجات هي ،

أ - قاعدة الإسهامات أو الجهد ، Contributions Rule وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية .

ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات ، Needs Rule وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية .

ج- قاعدة التساوي ، Equality Rule

وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع .

٢ / ٢ / ٨ نظرية دافعية العدالة ، Justice Motive Theory (Lerner , 1977, 1982)

يقترح Lerner (1977) على خلاف آراء Leventhal (1976) أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون إليها ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد .

وقد طور Lerner (1982) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي ،

أ - التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء

Competition Allocation

ب- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات Stable Allocation

ج- التوزيع التساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات Equal Allocation

د- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات Marxian Allocation

قواعد السابقة للإجراءات العادلة . حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف .

ويرى (Greenberg (1990b) أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما ،

أ- الجانب الميكانيكي أو المادي ، ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة ، حيث تعبر القواعد الستة التي وضعها نظرية تفضيل التوزيع بوضوح عن هذا الجانب .

ب- الجانب الاجتماعي ، وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار ، ويطلق على هذا الجانب مسمى عدالة التعامل .

وقد أشار (Folger & Cropanzano 1998, PP:130-131) إلى أن عدالة التعامل تم تقديمها بصفة أولية على أنها أحد الأبعاد المستقلة للعدالة التنظيمية وذلك في دراسات عديدة مثل دراسة (Bies & Moag (1986, PP:45-50) ودراسة Bies (1987) ، وحالياً يتم معالجة عدالة التعامل على أنها أحد مكونات العدالة الإجرائية وذلك في دراسات عديدة مثل دراسة (Greenberg (1990a) ودراسة (Cropanzano & Greenberg (1990a) ودراسة (Greenberg (1997, PP: 317-332) ، وذلك برغم أن بعض الدراسات لازالت تصالج عدالة التعامل كمحدد مستقل مثل دراسة (Greenberg (1993) .

ويؤكد (Chan (2000) على أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما ،

أ- الحساسية الشخصية ، Interpersonal Sensitivity وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين .

ب- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية، Explanations or Social Accounting وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخارج أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها .

٢/٢ نظريات عمليات الفعل المسبق ،

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع Allocation Preference Theory والتي صممها (Leventhal et al (1980 بمثابة نموذج أولي للنظريات عمليات الفعل المسبق. وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة (Leventhal, 1976 , 1980). إن نظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية ، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم ، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة .

وقد حددت نظرية تفضيل التوزيع سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة ، وهذه المكونات هي ،

- أ - الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار .
- ب- تعريف هيكل عملية صناعة القرار .
- ج- تصديق القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبل المخرجات أو المكافآت (العاملين) .
- د- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت ، والمستقبلين لها .
- هـ- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم .
- و- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات .
- ز- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها .

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي ، الثبات ، وعدم التحيز ، والدقة أو الانضباط ، والتأنيب للتحصيص عند الخطأ ، وتوضيح اهتمامات جميع الأطراف ، والتوافق مع المعايير الشديدة أو الجماعية للقيم والأخلاق .

وقد أكدت دراسة (Folger & Cropanzano 1998, PP:136-137) على أن البحوث قد أثبتت أهمية الست

- نموذج علاقات السلطة في الجماعات :

Relational Model of Authority in Groups
(Tyler & Lind , 1992)

يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات الرؤوسين للعدالة الإجرائية . وهذه المفاهيم هي ،

- الثقة في السلطة ، Trust

وتقاس في شكل درجة عدالة وأخلاقيات القائد كعامل للسلطة. فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر وآراء الرؤوسين فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم. إن الثقة تعكس معتقدات الرؤوسين لنوايا القائد .

- عدم التحيز ، Neutrality

ويتم الحكم على عدم تحيز القائد من خلال اتخاذ لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق . وعدم التفرقة بين الرؤوسين في المعاملة .

- المكانة أو السمعة الحسنة أو سيرة القائد ، Standing
وتعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو الجماعات الأخرى بجانب الواقع الحالي . حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل الرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم .

٢- النظريات التي تتضمن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ،

تشتمل هذه النظريات على ثلاث نظريات أساسية هي ،
النظرية التقليدية للمدركات المرجعية . ونظرية المدركات المرجعية المعدلة . ونظرية المحاسبة أو المسئولية الأخلاقية .
وفيما يلي شرح لهذه النظريات ،

١ / ٢ النظرية التقليدية للمدركات المرجعية ،

The Original Theory of Referent Cognitions
(Folger , 1987)

تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل ، عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج) ، وعوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات) .

ويجانب تصنيف (Greenberg 1987) لنظريات العدالة الإجرائية. فقد طور Lind & Tyler ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببصديها (الإجراءات الرسمية العادلة . وعدالة التعامل) - وفيما يلي شرح لهذه النماذج الثلاثة ،

١- نموذج المصلحة الذاتية ، Self - Interest Model

(Lind Tyler , 1988, PP :28-37)

يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى " منظور الوسائل أو الأدوات " Instrumental Perspective ، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي ،

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة .

- عندما يعمل الفرد يمرضه فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار) لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها. أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين في الجماعة لتحقيق المخرجات أو النتائج ، فإن الاهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى أو رد فعل كآراء الآخرين .

ب- نموذج القيم الجماعية ، Group - Value Model

(Lind & Tyler , 1988 , PP : 62-70)

تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي

Group Identification (Brewer & Kramer, 1986) ،

حيث يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات . ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة وإجراءات الجماعة يتحكمان في أداء الجماعة. فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة - أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة - فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة . وحتى إذا كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرجوة ، فإنه يدمم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم تبرز قيمة المشاركة الجماعية والانتماء إلى الجماعة .

العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وثناء صناعة القرار ، أما عناصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية ، والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار. وبناء على ذلك، فمناصر عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية .

كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي ، الأمانة ، والكرامة أو المجاملة ، واحترام الحقوق ، والتفذية المرتدة السريعة.

ويشير Folger بالاعتماد على نتائج الدراسات المختبرية والتطبيقية إلى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة ، حيث يرى Folger أن نظرية المدركات المرجعية العادلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للاستمرات المتبادلة بين المنظمة والفرد . فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المسدية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية ، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة . وتشمل التزامات المنظمة ما يلي ،

- أ - معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والمسواة .
- ب- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة .
- ج- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام ، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته .

٢/٢ نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ،

Moral Accountability Theory
(Folger & Cropanzano , 1998, PP : 205-228)
تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة Could/Would Factors ، وعوامل الوجوب Should Factors يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة Feasibility Aspects والسمات الأخلاقية Moral Aspects للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة . ومن ثم فعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته ، فإننا ننظر إلى ،

إن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التخييلي بشأن المخرجات والإجراءات المرجعية . حيث يقرر Folger أنه من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية ، فإن الفرد يقوم بإجراء مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تخيلي لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات ؟) .

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير للإشارة إلى الأسباب أو الأعداء التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة . لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد على منطقته أمدى اقتناع الفرد به .

وبناء على ذلك ، تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها ، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي ،

- أ- الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود) ، وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية ، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .
- ب- الدرجة الثانية (درجة الاستياء) ، وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية ، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .
- ج- الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء) ، وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المرجعية ، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو الرغبة في المستقبل .

٢ / ٢ نظرية المدركات المرجعية المعدلة ،

The Revised Version of Referent Cognitions Theory
(Folger, 1993)
نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل ، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في

النصوص التالية :

أ- عامل الإمكانية ، فهل هناك بدائل أخرى وتم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

ب- عامل الوجوب ، فهل هذا التصرف أخلاقي أم لا ؟

ويمكن القول أن عامل الإمكانية يمثل شرطاً أساسياً ولكنه لا يكفي بمفرده للمعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمنظمة عن تصرفاتها مع العاملين ، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً .

يقرر Folger & Cropanzano أن نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية تعتبر نظرية عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة مثل ، نظرية العدالة (Adams, 1963, 1965) ، ونموذج القسيم الجماعية (Lind & Tyler, 1988) ، ونموذج علاقات السلطة في الجماعات (Tyler & Lind, 1992) ، ونظرية المدركات المرجعية (Folger, 1987, 1993) .

فبالنسبة لنظرية العدالة ، فقد انتقد Folger & Cropanzano هذه النظرية من زاوية أنها لم توضح بشكل كافٍ معدلات الاستجابات للجرمان غير العادل ، وقد قاد هذا إلى الغموض في تفسير النظرية من زاوية معاملة الأفراد أحياناً لمواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات أما نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فركزت على اختبار العوامل التي تعدد المسئول عن ظروف عدم العدالة .

وبالنسبة لنموذجي القيم الجماعية وعلاقات السلطة في الجماعات ، فقد استخدمت نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية مصطلح التوايا للتعبير عن هذين النموذجين ، فعندما يفشل القائد من نية أو قصد في تحقيق المكونات الثلاثة للعلاقات (الثقة ، والحياد ، والمكانة أو السمعة) ، فإنه يكون قد انتهك عامل الإمكانية الخاص بالمعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية من العدالة التنظيمية .

كما قارن Folger & Cropanzano بين نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية ، وذلك على

أ- ركزت نظرية المدركات المرجعية على عمليات المقارنات الاجتماعية ، أما نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق والقيم .

ب- إن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة ، أما نظرية المعاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على عضوية الفرد في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية ، ومن ثم فإنها يمكن أن تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالية .

ثالثاً ، أهمية العدالة التنظيمية ،

قررت الدراسات خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

١- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية ، فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل ، انخفاض كمية الأداء الوظيفي (Greenberg, 1988; Pfeffer & Langton, 1993) ، وانخفاض جودة الأداء (Cowherd & Levine, 1992) ، ونقص التعاون مع زملاء العمل (Pfeffer & Langton, 1993) ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Netemeyer et al., 1997) ، وزيادة الشفوط الوظيفية (Zohar, 1995) ، وزيادة السرقة في مكان العمل (Greenberg, 1990a) .

٢- وبالنسبة لبعد العدالة الإجرائية ، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل ، انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ، ونقص الرضا الوظيفي ، وانخفاض الانتماء التنظيمي ، وانخفاض الأداء الوظيفي ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وزيادة النزوح لترك العمل (Cropanzano & Greenberg, 1997, PP:350-354 ; Folger & Greenberg, 1985; Konovsky & Folger, 1991; Leung et al., 1999; Organ et al., 1990) .

مدرجات التابعين للعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية (Pillai et al., 1999).

٤- إن توجيه العاملين عن قرب يزيد من مدركاتهم للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرغم من أن هذا قد يزيد من حدة الضغوط أو التوترات التي يتعرضون لها (Elovainio et al., 2001; Siegel et al., 2001).

وبرغم ذلك، فقد قررت بعض الدراسات أن مدركات العدالة التنظيمية تتأثر بالظروف الفردية بين العاملين والاختلافات الثقافية بجانب المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي،

١- توصلت دراسة (Schminke et al., 1997) إلى أن الأفراد الأكثر تمسكاً بالقيم الأخلاقية أكثر تأثراً بقضايا العدالة الإجرائية، في حين أن الأفراد الأقل تمسكاً بالقيم الأخلاقية أكثر تأثراً بقضايا العدالة التوزيعية.

٢- أفصحت دراسة (Ambrose et al., 1991) أن توقعات الفرد بشأن المكافآت والإجراءات التنظيمية هي أساس مقارنته الاجتماعية، وبالتبع فإن هذه المقارنات الاجتماعية تعد مدركاته للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

٣- إن الاختلافات الثقافية ما بين الدول تؤثر في مدركات العاملين لبعدي العدالة التنظيمية (Kotabe et al., 1992; Ortiz, 1999).

وقد سممت دراسة (Greenberg & Bies, 1992) منهجين يمكن من خلالهما دعم مدركات العاملين للعدالة التنظيمية، أحدهما معياري (معتمد على أخلاقيات التعامل بين الإدارة والعاملين)، والآخر وصفي (معتمد على خطوات محددة يجب على الإدارة اتباعها لتنمية مدركات العاملين للعدالة التنظيمية).

رابعاً، نتائج أو نتائج العدالة التنظيمية،

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي

٢- أما بالنسبة لبعد عدالة التعامل (عند معالجته كبعد مستقل عن العدالة الإجرائية)، فقد أشارت دراسة (Folger & Cropanzano, 1998, PP: 134-135) إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (الكون الأول للعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، ونقص الأداء الوظيفي. كما أكدت العديد من الدراسات (Folger & Cropanzano, 1998, PP: 136-137; Bies & Shapiro, 1988; Shapiro, 1991; Shapiro et al., 1994) على أن التوزيعات غير العادلة يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل).

فشلًا عن ذلك، فقد أقرت دراسة (Gilliland, 1993) أن توافر العدالة التنظيمية بشقيها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) في عملية الاختيار هو شرط أساسي للحفاظ على سمعة المنظمة. كما اقترحت دراسة (Klingner, 1993) أن تحقيق العدالة التنظيمية بشقيها هو الكفيل بتحقيق المكاسب المشتركة لكل من المنظمة والعاملين في القطاع العام. وأثبتت دراسة (Cobb et al., 1995) أن التطوير التنظيمي غالباً ما يكون له اهتمامات أخلاقية من زاوية عدالة إدخال هذا التطوير. وهذه الاهتمامات تمثل قيماً هامة للعاملين. لذا فإن تقييم العدالة التنظيمية ونتائجها المفترضة يجب أن يتم قبل وأثناء وبعد إجراء برنامج التطوير التنظيمي.

ومن منطلق أهمية العدالة التنظيمية، فقد ناقش الكتاب واختبروا كيفية تنمية مدركات العاملين لها، وذلك على النحو التالي،

١- إن استخدام المنظمة لسياسة مشاركة العاملين في الأرباح يدعم مدركاتهم للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية (Welbourne et al., 1995).

٢- إن علاقة التبادل عالية الجودة بين القائد والمؤسسة تدعم مدركات المؤسسين للعدالة التنظيمية (Lec, 2001; Pillai et al., 1999; Scandura, 1999).

٣- إن تبني منهج القيادة الكارزمية أو التحويلية يعزز

العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة .
والنموذجان هما ،

النموذج الأول ،

يطلق عليه النموذج ثنائي العوامل Two - Factor Model ، حيث اقترحت دراسة Folger & Konovsky (1989) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة وذلك بالاعتماد على الدراسات القانونية . حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي ، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم من أحكام المحلفين في القضايا الخاصة بهم (وقد قامت دراسة Alexander & Ruderman ، 1987 بمراجعة هذه الدراسات القانونية) .

وقد توقع Folger & Konovsky (1989) التوصل إلى نمط مسائل من التأثيرات عند دراسة مجموعة كبيرة من العاملين بالمصانع ، حيث استخدم الباحثان الرضا عن الأجر كمقياس للتقييمات على المستوى الشخصي ، واستخدما كلاً من الانتماء التنظيمي والثقة في المشرف كمقاييس للتقييمات على المستوى التنظيمي . وقد جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع التوقعات ، حيث توصل الباحثان إلى أن العدالة التوزيعية مسئولة عن إحداث اختلافات جوهرية أكبر في الرضا عن الأجر بالمقارنة بالعدالة الإجرائية ، في حين أن العدالة الإجرائية مسئولة عن إحداث اختلافات جوهرية أكبر في كل من الانتماء التنظيمي والثقة في المشرف بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

وقد توصل Sweeney & McFarlin (1993) إلى نتائج مشابهة وذلك في دراسة على العاملين بالبنوك الأمريكية . كما حصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات . فعلى سبيل المثال ، توصلت دراسة Konovsky & Cropanzano (1991) والتي أجريت على عينة من الخاضعين لاختبار تناول المخدرات إلى أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية بالمقارنة بالعدالة التوزيعية لثلاثة متغيرات تمثل التقييمات على المستوى التنظيمي وهي :

الانتماء التنظيمي ، والثقة في الإدارة ، والنزوع لترك العمل . كما أثبتت دراسة Skarlicki & Folger (1997) والتي أجريت في المجال الصناعي انخفاض الأهمية النسبية للعدالة التوزيعية بالمقارنة بالعدالة الإجرائية في التنبؤ بالسلوكيات التخريبية كمقياس معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي .

النموذج الثاني ،

يطلق عليه النموذج الإضافي Additive Model ، ويمتاز بإمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي (Thibaut & Walker, 1975, PP 73-76) . وقد أكدت بعض الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات مثل دراسة Tyler & Caine (1981) ودراسة Sheppard & Lewicki (1987) ودراسة Leung et al. (1993) .

ولاختصار النموذجين السابقين (الهدف الثاني للدراسة الحالية) ، يقوم الباحث بدراسة الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في ثلاثة متغيرات تابعة هي : الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي . حيث يعتبر التفسير الأول من التقييمات على المستوى الشخصي (النتائج الشخصية) ، ويعبر المتغيران الثاني والثالث عن التقييمات على المستوى التنظيمي (النتائج التنظيمية) ، وفيما يلي شرح لهذه المتغيرات :

١- الرضا عن الأجر ، Pay Satisfaction

إن رضا الفرد عن أجره يعكس قبوله للزيادات التي تحدث في أجره في ضوء العديد من العوامل مثل ، الجهد المبذول في العمل ، ونتاج الأداء ، ومعدلات الأسعار (Sweeney & McFarlin, 1993) .

وقد دعمت العديد من الدراسات العلاقة الطردية العنوية بين العدالة التنظيمية والرضا عن الأجر (Folger & Konovsky, 1989 ; Sweeney & McFarlin, 1993 ; Tremblay et al., 2000) .

٢- الثقة في المشرف ، Trust in Supervisor

الضروق الضدية (النوع ، والاعتقاد في هروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية (الهدف الثالث للدراسة الحالية) . وهما يلي شرح لتأثير هذين المتغيرين ،

١- النوع Sex

إن تقسيم البشر إلى نوعين (ذكور - إناث) هو تقسيم طبيعي ، كما أن اكتفاء الضرد إلى أحد النوعين هو محدد هام للتنشئة أو التهيئة الاجتماعية التي يخضع لها (Cross & Madison , 1997) . وقد اقترحت Chodorow (1978) أنه طاماً أن المرأة هي المرئية الأساسية لكل من الأولاد والبنات (على الأقل في المراحل المبكرة التقويمية ذات الأثر الضلال في التربية والتكوين) . لذا فإن إحساس البنت بالتماثل مع أمها يؤدي إلى اكتسابها للقيم المعيارية للأد من خلال التزامها بالنواحي الشكلية أو الإجرائية التي تفرس عليها الأم بجانب رغبتها في تكوين الصداقات نتيجة لقوة العلاقات الاجتماعية مع الأم . وعلى العكس ، فإن الهوية الذاتية للولد تلتقي من رفض النموذج التربوي للأد مع تبني القيم المعيارية العكسية للأب والمتمثلة في التقليل من شأن النواحي الشكلية أو الإجرائية وتجهيد المشكلات الأخلاقية من نواحي العلاقات الشخصية مع التركيز على النواحي التوزيعية أو المادية على أساس أن الأب هو العائل الأساسي للأسرة .

وينمو الولد والبنت فإن كل منهما يعطي اهتماماً مختلفاً لتضايي العدالة التنظيمية . فبالنسبة لبعد العدالة التوزيعية ، فقد أوضحت العديد من الدراسات أن الذكور أكثر اهتماماً بهذا البعد . وبعبارة أخرى ، فإن العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائجها أو تتابعاتها أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث (Adsit & Brockner, 1986 ; Farh et al., 1997 ; McCarty & Greenberg , 1990 ; Sweeney & McFarlin , 1997) . أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية ، فقد أوضحت الدراسات أن الإناث أكثر اهتماماً بالإجراءات من الذكور (Gilligan, 1982) ، وأن المرأة أكثر التزاماً من الرجل في التمسك بشكلية الهيكل التنظيمي في نقل الاتصالات (Aries , 1977) ، وأن الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الاجتماعية من الذكور (Gilligan , 1982) . وفي استقصاء أجراه Stimpson et al. (1991) لجموعة من الذكور والإناث لمعرفة الأولويات الشخصية

إن الثقة في المشرف نكس تقييم الضرد لحامل السلطة . لذا فهي المفهوم المقابل للثقة الإدارية (Konovsky & Pugh, 1994) .

وقد أثبتت الدراسات أن الثقة في المشرف هي معدد للعديد من الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية الهامة مثل ، القبول الاختياري لقرارات المشرف والاعتقاد في قانونيتها (Tyler et al., 1996) . وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Konovsky & Pugh , 1994) .

كما دعمت العديد من الدراسات العلاقة الطردية المعنوية بين العدالة التنظيمية والثقة في المشرف (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990b ; Korsgaard et al., 1995) .

٣- التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي ، Psychological Contract Fulfillment
إن التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي يعكس تقييم الضرد للمنظمة ككل ، ويعني المتفادات التي يتبناها الضرد بشأن عهود والتزامات المنظمة ، ومدى قبوله لهذه العهود واعتماده عليها في علاقته مع المنظمة ، ودرجة التزام المنظمة بها . إن كلمة العقد السيكولوجي تعني أن هذا العقد غالباً ما يكون غير مكتوب ولكنه مبني على العهود والتوقعات (Robinson, 1996) .

وقد أكدت الدراسات أن التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي هو معدد هام للعديد من الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية الهامة مثل ، النزوع لترك العمل (Robinson & Rousseau , 1994) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Robinson & Morrison , 1995) .

هذا ولم تتناول أي دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي .

خامساً ، المتغيرات المعدلة للعلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها ،

يقوم الباحث باختيار التأثير المعدل لاثنتين من متغيرات

على مروضيهم يحصل على درجة مرتفعة في مقياس الاعتقاد في فروق السلطة . والعكس صحيح .

وهناك العديد من الأسباب لافتراض أن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل أو يؤثر في العلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها أو تتابعاتها . فقد اقترح (1992) James أنه في الثقافات ذات الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يكون هناك ميل ضعيف جدا للخضوع أو الإذعان للسلطة ، وهو ما يدفع الأفراد في هذه الثقافات إلى ردود فعل سلبية سواء اتجاهية أو سلوكية عند إدراكهم لعدم العدالة في توزيع الموارد أو المكافآت ، أو في الإجراءات الرسمية المستخدمة معهم ، أو في أسلوب التعامل الشخصي معهم . كما توصلت دراسة Tyler et al. (1995) إلى أن المروضين ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يكون لهم اتصالات قوية مع رؤسائهم بجانب فهمهم الأفضل لرؤسائهم . كما اقترحت هذه الدراسة أنه في الثقافات ذات الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة ، فإن مدركات العدالة ببعديها (التوزيعية والإجرائية) تستخدم في الحكم على أو تقييم المنظمة والرؤساء . وأثبتت دراسة Leung et al. (1997) أن هناك ميل أو نزعة عند الصينيين - ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة - إلى قبول قرارات المنظمات وتصرفات الرؤساء دون النظر إلى درجة عدالتها . وبالمعنى أن الأفراد ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة يمكن أن يكونوا أقل حساسية لقضايا العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بالمقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة .

مشكلة البحث ^(٢)

لا يضاف على أحد أهمية الدور الذي يقوم به العاملون بمرتبة التدريس بمرحلة الثانوي العام في إعداد طلاب هذه المرحلة علمياً وتربوياً بما يمكنهم من تحقيق الاستمرارية في العملية التعليمية والالتحاق بالمرحلة الجامعية ولديهم الخبرة العلمية الكافية .

وبرغم ذلك ، فقد لوحظت منذ فترات انتشار بعض الظواهر السلبية بالنسبة للعاملين بمرتبة التدريس بمرحلة

عند النوعين ، جاءت العلاقات الاجتماعية في مقدمة أولويات الإنشأ وذلك من حيث الرضبة في الحب والصدقة والتكيف الاجتماعي ، في حين لم تحظ هذه الأولويات باهتمام كبير عند الذكور . كما توصل Skoe et al. (1996) إلى وجود اختلافات نوعية جوهرية من زاوية الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في متوسط وآخر مرحلة المراهقة وكذلك مرحلة النضج ، في حين أنه لا توجد فروق نوعية جوهرية في بداية مرحلة المراهقة . كما أثبتت الدراسات أن العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائجها أو تتابعاتها أكثر قوة في حالة الإنشأ مقارنة بالذكور (Adsit & Brockner , 1986; Farh et al., 1997; Sweeney & McFarlin, 1997) .

وبرغم ذلك فقد لاحظ (1996) Beutell & Brenner الاتجاه المعاصر هو تشابه قيم العمل بين الذكور والإنشأ . كما توصلت دراسة (1999) Lee & Farh إلى عدم وجود اختلافات نوعية جوهرية في مدركات العاملين لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية ، كما أن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة التنظيمية ونتائجها أو تتابعاتها .

٢- الاعتقاد في فروق السلطة ، Power - Distance Belief اقترح (1995) Guerra et al. أن القيم المعيارية (مدركات الفرد بشأن السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة اجتماعياً) تتكسب من خلال البيئة والعمليات الاجتماعية والثقافية ، وأن القيم الثقافية التي يكتسبها ويتبنها الفرد هي مكونات هامة لإدراكه الذاتي ، لذا فإنها تصعد معتقداته المعيارية .

ويقرر (1980) Hofstede (PP:72-79) في نموذج للقيم أنه يمكن تصنيف الثقافات بالاعتماد على مفهوم الاعتقاد في فروق السلطة ، ويعرف Hofstede هذا المفهوم بأنه " درجة قبول الأفراد لسلطات حاملي السلطة أو الرؤساء في علاقاتهم مع التابعين أو المروضين . وبعبارة أخرى ، فإن الاتجاهات نحو فروق السلطة تعكس مجموعة من المعتقدات بشأن الأدوار في المجتمع أو المنظمات " . إن الفرد الذي يعتقد أن الرؤساء يجب أن تشوق سلطاتهم سلطات مروضيهم ويمارسون سلطة مرتفعة

(٢) اعتمد الباحث في صياغة مشكلة البحث على اختيار هيئة عموالية بسيطة قوامها ١٠٠ مفردة من أولياء الأمور في المناطق التعليمية محل الدراسة .

٢- إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٤- إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٥- إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

أهداف البحث :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

١- التعرف على مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعدي العدالة التنظيمية وهما: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .

٢- دراسة الأهمية النسبية لمدركات العاملين بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعدي العدالة التنظيمية ، وذلك من زاوية التأثير في ثلاثة متغيرات تابعة هي : الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي. حيث يعبر المتغير الأول عن النتائج الشخصية ، ويعبر المتغيران الثاني والثالث عن النتائج التنظيمية للعدالة .

٢- اختبار التأثير المعدل لاثنتين من متغيرات الفروق الفردية (النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

٤- مناقشة وتفسير النتائج العلمية للبحث .

٥- تقديم توصيات تساعد القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم على دعم مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعدي العدالة التنظيمية .

منهج البحث :

تستخدم الدراسة الميدانية أسلوب الاستقصاء ، ونوضح فيما يلي تصميم استمارة الاستقصاء ، وتحليل بيانات الاستقصاء ، واختيار عينة الدراسة .

الثانوي العام بصفة عامة وبالنسبة للعاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بصفة خاصة ، ومن هذه الظواهر ما يلي :

١ نقص الجهد المبذول من المدرس في الفصل وبصفة خاصة مع اقتراب امتحانات الفصول الدراسية أو نهاية العام . وخاصة في المواد العملية كالرياضيات والفيزياء .

٢ ارتفاع معدلات الدروس الخصوصية والتي أصبحت تمثل ما يزيد عن ٢٠% من ميزانية الأسرة ، وهو بالطبع عبئاً كبيراً على عاتق الأسرة المصرية .

إن هذه الظواهر السلبية قد ترجع إلى عدم شعور المدرس الحكومي في مرحلة الثانوي العام بالعدالة التنظيمية سواء من حيث عدالة ما يحصل عليه من أجور ومكافآت أو عدالة الإجراءات المستخدمة معه أو عدالة التعامل معه .

ومن ثم فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤلات التالية ، ما هو تقييم المدرس الحكومي في مرحلة الثانوي العام للعدالة التنظيمية بشقيها التوزيعي والإجرائي ؟ ، وما أثر ذلك التقييم على ثلاثة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) ؟ . وهل لتفريغ النوع والاعتقاد في فروق السلطة دور في تعديل العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ؟ .

فروض البحث :

تركز هذه الدراسة على اختبار صحة الفروض الخمسة التالية :

١- لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في النتائج الشخصية (الرضا عن الأجر) ، والنتائج التنظيمية (الثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) .

٢- إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

أولاً ، تصميم استمارة الاستقصاء ،

تحتوي قائمة الاستقصاء على ستة مكونات أساسية ، ونعرض فيما يلي هذه المكونات وفقاً لترتيب ورودها في قائمة الاستقصاء ،

١- إبعاد العدالة التنظيمية ،

تم قياس العدالة التوزيعية باستخدام مؤشر العدالة التوزيعية والذي صممه Price & Mueller (1986) ، وهو مقياس مكون من خمس عبارات تقيم مدى إدراك الفرد لعدالة الأجر والمكافآت في ضوء المدخلات الوظيفية . كما تم استخدام مقياس Aquino (1995) ، وهو مقياس مكون من ثلاث عبارات تعكس عمليات المقارنات الاجتماعية التي يجريها الفرد لتقييم العدالة التوزيعية . أما جانبي العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات الرسمية ، وعدالة التعامل) فقد تم قياسهما كما يلي ،

١- بالنسبة لعدالة الإجراءات الرسمية فقد تم استخدام

مقياس Balkin & Gomez-Mejia (1990) ، وهو مقياس مكون من أربع عبارات تقيم خاصية المشاركة أو التحكم في العملية . كما تم استخدام مقياس Spencer (1986) ، وهو مقياس مكون من أربع عبارات تقيم مدى خاصية التحكم في القرار والشكاوى والتظلمات .

ب- أما بالنسبة لعدالة التعامل فقد تم استخدام مقياس Aquino (1995) ، وهو مقياس مكون من ثلاث عبارات تقيم خاصية الحساسية الشخصية . كما تم استخدام مقياس Folger & Konovsky (1989) ، وهو مقياس مكون من خمس عبارات تقيم خاصية التفسيرات أو الحساسية الاجتماعية .

جدول رقم (٢)

تحليل المصادقية لتغيرات الدراسة

المفسرات	معامل المصادقية
العدالة التوزيعية	٠.٨٨٧
العدالة الإجرائية	٠.٩٠٢٨
الرضا عن الأجر	٠.٨٥٧٥
الثقة في المشرف	٠.٧٥٤٢
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي	٠.٧٥٠٥
الاعتقاد في فروع السلطة	٠.٧١٠١

ومن ثم فإن معاملات المصادقية لجميع متغيرات الدراسة مقبولة جداً .

٢- الرضا عن الأجر ،

تم قياس الرضا عن الأجر باستخدام مقياس McFarlin & Sweeney (1993) والمكون من ثلاث عبارات .

٣- الثقة في المشرف ،

تم قياس الثقة في المشرف باستخدام مقياس Roberts & O' Reilly (1974) والمكون من ثلاث عبارات .

٤- التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي ،

تم قياس التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي باستخدام مقياس Rousseau (1996) ، والمكون من ثلاث عبارات .

٥- النوع ،

تم سؤال المستقصى منه عن النوع (ذكر- أنثى) .

٦- الاعتقاد في فروع السلطة ،

تم قياس الاعتقاد في فروع السلطة باستخدام ثلاث عبارات من استقصاء العمل على المستوى الدولي والذي صممه Hofstede (1980, P.180) .

هذا وتتم الإجابة على جميع أسئلة قائمة الاستقصاء (هذا السؤال الخاص بالنوع) على مقياس تدريجي مكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق جداً .

ويوضح جدول (٢) نتائج تحليل المصادقية لجميع متغيرات الدراسة هذا النوع ،

ثانياً ، تحليل بيانات الاستقصاء ،

تم الاستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية كما يلي :

١- تم توزيع مخرجات العينة طبقاً للنوع والاعتقاد في فروق السلطة من حيث العدد والنسبة المئوية .

٢- تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل المصدقية لجميع متغيرات الدراسة عدا النوع وذلك للتعرف على معدل تواجد كل متغير في عينة البحث ومعدل تشتته ومعدل الثبات الداخلي لبيانات مقياس كل متغير .

٣- تم حساب مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة هذا النوع وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط البسيط لبييرسون وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية علاقة الارتباط بين كل متغيرين .

٤- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لاختبار صحة الفرض الأول .

٥- تم تقسيم العينة الكلية من حيث النوع إلى عيّنتين إحداهما للذكور والأخرى للإناث ، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط مع مقارنة الاختلافات في معاملات التحديد المعدلة وذلك لاختبار صحة الفرضين الثاني والثالث .

٦- تم تقسيم العينة الكلية من حيث الاعتقاد في فروق السلطة إلى ثلاث عينات ، الأولى لذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة ، والثانية لذوي الاعتقاد في الفروق المتوسطة للسلطة ، والثالثة لذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة ، مع استبعاد العينة الثانية من التحليل (نسبتها ١٨,٣٢ ٪ من العينة الكلية) ، واستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط مع مقارنة الاختلافات في معاملات التحديد المعدلة لاختبار صحة الفرضين الرابع والخامس .

ثالثاً ، عينة البحث ،

يتكون مجتمع البحث من العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بالمناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة وعددها ٥٢ مدرسة.

معادلة تحديد حجم العينة ،

$$n = \frac{\frac{N \cdot (1 - \alpha)}{2} + \frac{N \cdot (1 - \alpha)}{2}}{1 + \frac{N \cdot (1 - \alpha)}{2}}$$

حيث :

ن : حجم العينة

ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة وقد اعتبرها الباحث (٥٠٪)

د : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرها الباحث في حدود (٥ ٪)

د م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي نعمم به النتائج وهو (٩٥ ٪) ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية (١,٩٦)

ن : حجم مجتمع البحث (٦٦٣٧ مفردة)

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة هو ٣٦٣ فرداً من العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بالمناطق التعليمية السبع الكبرى بمحافظة القاهرة . وقد تم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء على هؤلاء العاملين مع مراعاة نسب العاملين في كل منطقة تعليمية ، حيث بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٣٢ استمارة استقصاء بنسبة ٨٢,٧١ ٪ من حجم العينة .

ويوضح جدول (١) توزيع مخرجات العينة طبقاً للنوع والاعتقاد في فروق السلطة،

جدول رقم (٤)

توزيع مفردات العينة طبقاً للتوزع والاعتقاد في فروق السلطة

النسبة	العقد	البيانات
٥٢,٤٨	١٦٩	١- التوزيع • ذكــــــــــــــــور • إناث
٤٧,٥٢	١٥٢	٢- الاعتقاد في فروق السلطة • ذوي الاعتقاد المرتفع • ذوي الاعتقاد المتوسط • ذوي الاعتقاد المنخفض
٢٥,٧٨	٨٢	
١٨,٢٢	٥٩	
٥٥,٩	١٨٠	

حدود الدراسة :

دلالة إحصائية عند مستويات الثقة الأقل ، ولكنها قد لا تكون كذلك عند مستويات الثقة الأعلى .

٥- يفترض الباحث توافر شروط تطبيق طريقة المربعات الصغرى . وبناء على ذلك ، يستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار متوا في الخطوات في اختبار الفروض.

٦- تستخدم الدراسة الميدانية أسلوب الاستقصاء ، ولا شك أن جمع البيانات بهذا الأسلوب قد يؤدي لتواجد أخطاء الرغبة الاجتماعية أي رغبة الفرد في الظهور بمستوى اجتماعي معين ولكن هذا الأسلوب مقبول عامة في الدراسات الاجتماعية ، وهو الأسلوب الوحيد المتاح لجمع بيانات الدراسة الحالية .

استعراض وتحليل نتائج البحث :

يتناول الباحث فيما يلي عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للترتيب التالي :

أولاً : الإحصائيات الوصفية وتحليل الارتباط .

ثانياً : نتائج أو نتائج مذكرات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية .

ثالثاً : المتغيرات العادلة للعلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو نتائج مذكرات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية .

١- تقتصر هذه الدراسة على بحث تأثير الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية في ثلاثة متغيرات هي ، الرضا عن الأجر ، الثقة في المشرف ، والالتزام التنظيمية بالوفاء بالعد السيكولوجي . إلا أن هذا لا ينفك إمكانية تواجد نتائج أخرى للعدالة التنظيمية ، وهو ما يستدعي إجراء دراسات أخرى مستقبلية .

٢- تقتصر هذه الدراسة على بحث التأثير المعدل لاثنتين من متغيرات الفروق الفردية (النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج العدالة التنظيمية . إلا أن هذا لا ينفك إمكانية تواجد متغيرات أخرى تصادف هذه العلاقات ، وهو ما يستدعي إجراء دراسات أخرى مستقبلية .

٣- تقتصر هذه الدراسة على العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة . ومن منظور الصدق ، فإن نتائج هذه الدراسة تخص هذه المدارس فقط ، إلا أنها قد تكون مفيدة للمدارس الحكومية الأخرى .

٤- يستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥% في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج ، وهو المستوى الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية بمهنة عامة ، ويعني ذلك أن أي نتيجة تكون ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى تكون أيضاً ذات

أولاً ، الإحصائيات الوصفية وتحليل الارتباط ،

يوضح جدول (٥) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة عدا النوع ،

جدول رقم (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٢,٧٢	٠,٩٢
العدالة الإجرائية	٢,٩٢	٠,٧٤
الرضا عن الأجر	٢,٧	٠,١٠٤
الثقة في المشرف	٢,٣٦	٠,٨٧
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي	٢,٨٩	٠,٩
الامتثال في فروع السلطة	٢,٦٢	٠,٨٤

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

للمقياس ، بما يعني شعورهم بأن وزارة التربية والتعليم والمدارس التي يعملون بها لم توف بالالتزامات وتعهدها المادية والعنوية معهم .

ويرى الباحث أن هذه النتائج تقدم تفسيراً مقبولاً لبعض الظواهر مثل : عدم بذل المدرس الثانوي الجهد الواجب في الشرح للطلاب في المدرسة ، وانتشار الدروس الخصوصية في المرحلة الثانوية .

كما يوضح جدول (٦) مصفوفة الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة عدا النوع (وذلك بالاعتماد على معاملات الارتباط البسيط لبيرسون) :

جدول رقم (٦)

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	العدالة الإجرائية	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي	الامتثال في فروع السلطة
العدالة التوزيعية	٠,٣٨	٠,٨٢٠٤	٠,١٨٧	٠,٣٤٥	٠,٢٥٩٧
العدالة الإجرائية		٠,٢٤٧٣	٠,٦٧	٠,٧٢٨	٠,٢٨٤٩
الرضا عن الأجر			٠,٣٢٤	٠,٤٥٠٧	٠,٣٢٤٢
الثقة في المشرف				٠,٦١٨٦	٠,١٨١٩
التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي					٠,٣٦٦٦

جميع معاملات الارتباط الموضحة بالمصفوفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

يتناول الباحث فيما يلي نتائج أو نتائج مدرجات العاملين بمهنة التدريس لبعدي العدالة التنظيمية ، من زاوية تأثير هذين البعدين في كل من : الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي ،

١- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في الرضا عن الأجر .
يوضح جدول (٧) إبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الرضا عن الأجر وفقاً لنتائج تحليل الانحدار متوابع الخطوات ،

ويتضح من مصفوفة الارتباط أن هناك علاقة طردية معنوية بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين نتائج أو نتائج العدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) ، ويرغم ذلك فإن الحكم على تأثير بعدي العدالة التنظيمية في هذه النتائج أو النتائج متوقف على نتائج تحليل الانحدار متوابع الخطوات .

ثانياً ، نتائج أو نتائج مدرجات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية ،

جدول رقم (٧)

إبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الرضا عن الأجر

إبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة
العدالة التوزيعية	٠,٩٢٩	٠,٠٦٦٢	٠,٨٢٠٤	٢٥,٦٦٢
قيمة الثابت	٠,١٧٠٢	٠,١٠٤٢		١,٦٦٤
بعض المؤشرات ،				
معامل التحديد المعدل = ٠,٦٧١٩				
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٥٩١٩				

• تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

٢- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في الثقة في المشرف :
يوضح جدول (٨) إبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في الثقة في المشرف وفقاً لنتائج تحليل الانحدار متوابع الخطوات ،

ومن ثم فإن العدالة التوزيعية هي البعد الوحيد للعدالة التنظيمية المؤثر معنوياً ، حيث أنها تشرح ٦٧,١٩% من الاختلافات في الرضا عن الأجر .

جدول رقم (٨)

إبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً الثقة في المشرف

إبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة
العدالة الإجرائية	٠,٧٨٨٥	٠,٠٤٨٨	٠,٦٧٠٢	١٦,١٥٩
قيمة الثابت	٠,٩٥١٨	٠,١٤٧٢		٦,٤٦٨
بعض المؤشرات ،				
معامل التحديد المعدل = ٠,٤٩٧٧				
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٦٤٤٢				

• تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

٢- تأثير بعدا العدالة التنظيمية في الترام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي ،
يوضح جدول (٩) أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً
في مذكرات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد
السيكلوجي ،

جدول رقم (٩)
أبعاد العدالة التنظيمية المؤثرة معنوياً في مذكرات العاملين
لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي

أبعاد العدالة التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت للبحسوبة
العدالة الإجرائية	٠,٨٤٧٨	٠,٠٤٦٨	٠,٦٩٦	١٨,١٠٢ *
العدالة التوزيعية	٠,١٤٦٢	٠,٠٣٧٤	٠,١٥٠٢	٣,٩٠٧ *
قيمة الثابت	٠,٠٠٩٨	٠,١٤٩٨		٠,٠٦٥

مؤشرات النموذج :
معامل الارتباط المتعدد = ٠,٧٥٢
معامل التحديد = ٠,٥٦٥
معامل التحديد المعدل = ٠,٦٢٨
الخطأ المعياري للتقدير = ٠,٩٢٨

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

(Folger & Konovsky, 1989) ، كما أنها تتفق مع
نتائج الدراسات التطبيقية المؤيدة لهذا النموذج
(Folger & Konovsky, 1989 ; Konovsky &
Cropanzano , 1991 ; Skarlicki & Folger , 1997
Sweeney & McFarlin , 1993) ، حيث توصلت الدراسة
إلى النتائج التالية ،
(Cropanzano , 1991 ; Skarlicki & Folger , 1997 ;
Sweeney & McFarlin , 1993) ، حيث توصلت الدراسة
إلى النتائج التالية ،

١- إن الرضا عن الأجر للعاملين بمهنة التدريس (كمقياس
معبر عن التقييمات على المستوى الشخصي) يتأثر تأثيراً طردياً
معنوياً ببعد العدالة التوزيعية ، في حين أن الرضا عن الأجر
لهؤلاء العاملين لا يتأثر معنوياً ببعد العدالة الإجرائية .

٢- إن الثقة في المشرف للعاملين بمهنة التدريس (كمقياس
معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي) تتأثر تأثيراً
طردياً معنوياً ببعد العدالة الإجرائية ، في حين أن الثقة في

ومن ثم فإن العدالة الإجرائية هي البعد الوحيد للعدالة
التنظيمية المؤثر معنوياً ، حيث أنها تشرح ٤٤,٧٧ % من
الاختلافات في الثقة في المشرف .

ويتضح من الجدول السابق معنوية تأثير بعدا العدالة
التنظيمية ، حيث أن الباحثين يشرحان معاً ٥٦,٢٨ % من
الاختلافات في مذكرات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد
السيكلوجي . وبرغم أن مذكرات العاملين لالتزام المنظمة
بالوفاء بالعقد السيكلوجي تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد
العدالة التنظيمية . فإن العدالة الإجرائية هي مصدر أكثر
أهمية لهذه المذكرات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية (ويتضح ذلك
من معاملات الانحدار المعياري والتي تبلغ ٠,٦٩٦ في حالة العدالة
الإجرائية . ٠,١٥٠٢ في حالة العدالة التوزيعية ، لذا فإن
العدالة الإجرائية دخلت أولاً في نموذج الانحدار متوازي
الخطوات ثم العدالة التوزيعية) .

إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن
الأهمية النسبية لبعدا العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في
المتغيرات التابعة الثلاثة (الرضا عن الأجر، والثقة
في المشرف ، والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي)
تتفق تماماً مع افتراضات النموذج ثنائي العوامل

الحكومية التي يعمل بها لها تأثير محدود في عدالة ما يحصل عليه من أجور ومكافآت ، في حين أنها هي المسؤولة عن عدالة الإجراءات المستخدمة معه . بجانب ضرورة الالتزام بالتعامل الإنساني معه .

اختبار صحة الفرض الأول ،

يتمثل الفرض الأول للدراسة فيما يلي ،

لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة التنظيمية من زاوية التأثير في النتائج الشخصية والتنظيمية ، وذلك على النحو التالي ،

١/١ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة

التنظيمية من زاوية التأثير في الرضا عن الأجر . و من التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١/١ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الرضا عن الأجر ، في حين أن العدالة الإجرائية لا تؤثر معنوياً في الرضا عن الأجر .

٢/١ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة

التنظيمية من زاوية التأثير في الثقة في المشرف . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢/١ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الثقة في المشرف ، في حين أن العدالة التوزيعية لا تؤثر معنوياً في الثقة في المشرف .

٣/١ لا تختلف الأهمية النسبية لبعدي العدالة

التنظيمية من زاوية التأثير في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٣/١ ، حيث توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في مدركات العاملين لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي ، فإن العدالة الإجرائية تعتبر محدد أكثر أهمية لهذه المدركات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الأول .

بالوفاء بالعقد السيكولوجي (كمقياس معبر عن التقييمات على المستوى التنظيمي) تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدي العدالة التنظيمية ، ورغم ذلك فإن العدالة الإجرائية هي المحدد أكثر أهمية لهذا التأثير بالمقارنة بالعدالة التوزيعية .

في حين أن النتائج السابقة تتعارض تماماً مع الفرضيات

النموذج الإضافي (Thibaut & Walker, 1975, PP : 73-76) ،

ومع تأكيد بعض الكتاب على أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات ؛ (Leung et al ., 1993)

(Sheppard & Lewicki , 1987 ; Tyler & Caine , 1981).

ويرى الباحث أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة

الحالية والتي تدغم النموذج ثنائي العوامل هي نتائج منطقية ، وذلك على النحو التالي ،

١- إن رضا الفرد عن أجره يعبر عن رضاه عما يحصل عليه من أجر وعن الزيادات فيه ، لذا فإنه يتأثر معنوياً بمدى عدالة توزيع الأجر والمكافآت (العدالة التوزيعية) ، في حين أن رضا الفرد عن أجره لا يتأثر معنوياً بمدى عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة وعدالة التعامل معه (العدالة الإجرائية) .

٢- إن الفرد يدرك جيداً أن مشرفه المباشر له تأثير محدود في عدالة ما يحصل عليه من أجور ومكافآت خاصة في ظل ظروف العمل الحكومي والتي تتسم بربط الأجر والمكافآت بالأقدمية ، لذا فإن الثقة في المشرف لا تتأثر معنوياً بالعدالة التوزيعية ، في حين أن الفرد ينظر لمشرفه المباشر على أنه أداة تنفيذ الإجراءات الرسمية كما أنه مصدر عدالة أو عدم عدالة التعامل معه ، لذا فإن الثقة في المشرف تتأثر معنوياً بالعدالة الإجرائية .

٣- إن تقييم الفرد لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد

السيكولوجي يتأثر بالتزامها بصدالة كل من النواحي المالية (العدالة التوزيعية) ، والنواحي الإجرائية والإنسانية في التعامل (العدالة الإجرائية) . ومع ذلك فإن العدالة الإجرائية تعتبر محدد أكثر أهمية لهذا التقييم بالمقارنة بالعدالة التوزيعية ، ولعل ذلك يرجع إلى إدراك الفرد لأن المدرسة

١- التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تبعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية :

يوضح جدول (١٠) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) الخاصة ببُعدي العدالة التنظيمية للذكور والإناث :

ثانياً ، المقترحات المعدلة للعلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تبعات مدركات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية :

يتناول الباحث فيما يلي تأخير المقترحات المعدلة الداخلة في الدراسة وهي: النوع ، والاعتقاد في فروق السلطة :

جدول رقم (١٠)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعدي العدالة التنظيمية للذكور والإناث

الإناث		الذكور		إبعاد العدالة التنظيمية
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٩	٢,٩٢	٠,٩١	٢,٥٦	العدالة التوزيعية
٠,٧٥	٢,٨٥	٠,٧٢	٢,٩٩	العدالة الإجرائية

العدالة الإجرائية .

ومن الجدول السابق يتضح انخفاض مدركات الذكور للعدالة التوزيعية مقارنة بالإناث ، وانخفاض مدركات الإناث للعدالة الإجرائية مقارنة بالذكور . ويكس ذلك زيادة اهتمام الذكور بقضايا العدالة التوزيعية ، وزيادة اهتمام الإناث بقضايا

ويوضح جدول (١١) التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تبعات العدالة التنظيمية ،

جدول رقم (١١)

التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج العدالة التنظيمية

النوع	المستويات	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي
الذكور	معامل الانحدار المعياري	٠,٨٤٥	٠,٢٢٦٢	٠,٢٦٦
	ت المحسوبة	٢٠,٤٤٩	٣,٠٠١	٥,٢٤٢
	معامل التحديد المعدل	٠,٧١٢٣	٠,٠٥	٠,١٣٦٢
	الخطأ المعياري للتقدير	٠,٥٠٦٠٦	٠,٨١٤٧	٠,٨٢٢١
الإناث	معامل الانحدار المعياري	٠,٧٧٥٢	٠,١٤٨٢	٠,٢٢١
	ت المحسوبة	١٥,٠٧٨	١,٨٤٢	٤,١٦٥
	معامل التحديد المعدل	٠,٥٩٨٣	٠,٠١٥٥	٠,٩١١
	الخطأ المعياري للتقدير	٠,٢٢٨	٠,٨٩٧١	٠,٨٥٦٩

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٠

بالإناث حيث انعكس هذا على شعورهم بالظلم بدرجة أكبر من الإناث بالنسبة لهذا البعد ، كما أن العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث . وبعبارة أخرى ، فإن النوع يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية .

ويوضح جدول (١٢) التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ،

ويمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من الذكور والإناث يتضح أن العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) في حالة الذكور أقوى منها في حالة الإناث .

إن هذه النتائج تتفق مع آراء الباحثين ونتائج الدراسات السابقة (Adsit & Brockner, 1986 ; Chodorow, 1978; Farh et al., 1997 ; McCarty & Greenberg, 1990; Sweeney & McFarlin, 1997) حيث أثبتت الدراسة الحالية أن الذكور أكثر اهتماماً بقضايا العدالة التوزيعية مقارنة

جدول رقم (١٢)

التأثير المعدل للنوع في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج العدالة التنظيمية

النوع	المشكلات	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي
الذكور	معامل الانحدار العياري	٠,١٢٨٢	٠,٦٧١٤	٠,٧٤٧٦
	ت المحسوبة	١,٧١٢	١١,٧٠٧*	١٤,٥٤٨*
	معامل التحديد المعدل	٠,٠١٢٩	٠,٤٥٦٩	٠,٥٤٢٢
	الخطأ العياري للتقدير	٠,٩٧٢١	٠,٦١٩٩	٠,٥٩٧١
الإناث	معامل الانحدار العياري	٠,١٢٧٤	٠,٦٧٩٢	٠,٧٣٧
	ت المحسوبة	١,٧٠٥	١١,٣٧*	١٣,٣٩٩*
	معامل التحديد المعدل	٠,٠١٢٤	٠,٤٥٧٧	٠,٥٤٠١
	الخطأ العياري للتقدير	٠,٩٨٤٦	٠,٦٦٥٨	٠,٦١١٦

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

شعورهم بالظلم بدرجة أكبر من الذكور بالنسبة لهذا البعد ، فإن الدراسة الحالية توصلت إلى أن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ، حيث يتعارض مع نتائج الدراسات السابقة (Adsit & Brockner, 1986 ; Farh et al., 1997 ; Sweeney & McFarlin, 1997) والتي أثبتت أن هذه العلاقات أكثر قوة في حالة الإناث مقارنة بالذكور .

ويمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من الذكور والإناث يتضح أن قوة العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) متقاربة في الحالتين . وبعبارة أخرى ، فإن القوة التفسيرية للعدالة الإجرائية في المتغيرات الثلاثة متقاربة جداً في الحالتين .

وبرغم أن الدراسة الحالية أثبتت أن الإناث أكثر اهتماماً من الذكور بقضايا العدالة الإجرائية حيث انعكس ذلك على

اختبار صحة الفرض الثاني ،

يتمثل الفرض الثاني للدراسة فيما يلي ،

إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو

إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو نتائج العدالة التنظيمية. وذلك على النحو التالي ،

١/٣ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا عن الأجر ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ١/٣.

٢/٣ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة في المشرف ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٢/٣.

٣/٣ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي. ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٣/٣.

وبالتالي تثبت صحة الفرض الثالث .

٢- التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية وتتلخ (أو تساعات) بدرجات العاطلين بمهنة التدريس للعدالة التنظيمية ،

يوضح جدول (١٢) الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) الخاصة ببعدي العدالة التنظيمية لذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة ،

تتابعات العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي ،

١/٢ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ١/٢ . حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

٢/٢ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٢/٢ . حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

٣/٢ إن النوع لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي. ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٣/٢ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي تعد أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الثاني .

اختبار صحة الفرض الثالث ،

يمثل الفرض الثالث للدراسة فيما يلي ،

جدول رقم (١٢)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي العدالة التنظيمية لذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة

إبعاد العدالة التنظيمية	ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة		ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٢,١٢	٠,٩٥	٢,٥٤	٠,٨٦
العدالة الإجرائية	٢,٢٤	٠,٦٥	٢,٧٧	٠,٧٥

ويوضح جدول (١٤) التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو نتائج العدالة التنظيمية ،

ومن الجدول السابق يتضح انخفاض مدرجات ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة لبعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

جدول رقم (١٤)

التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج العدالة التنظيمية

بيانات	المؤشرات	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي
ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة	معامل الانحدار المعياري ت المحسوبة	٠,٨٠٦٢ ١٨,١٨٥ *	٠,٨٠٩ ٠,٧٢	٠,٢١٢١ ١,٩٢٢
ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	معامل التحديد المعدل الخطأ المعياري للتقدير	٠,٦٢٨١ ٠,٥٩١١	٠,٠٠٦ ٠,٧٢٦١	٠,٠٢٣٦ ٠,٨٢٠١
ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	معامل الانحدار المعياري ت المحسوبة	٠,٨٤٠١ ١٣,٩٤١ *	٠,٢١١٩ ٢,٨٩٢ *	٠,٣٩٤٢ ٥,٧٢٤ *
	معامل التحديد المعدل الخطأ المعياري للتقدير	٠,٧٠٢٣ ٠,٥٦٦٦	٠,٠٢٩٥ ٠,٩٢٨٢	٠,١٥٠٧ ٠,٨٥٠٥

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

للسلطة أقوى منها في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

وبمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة يتضح أن العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف ، والتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي) في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة

ويوضح جدول (١٥) التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج العدالة التنظيمية ،

جدول رقم (١٥)

التأثير المعدل للاعتقاد في فروق السلطة في العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج العدالة التنظيمية

بيانات	المؤشرات	الرضا عن الأجر	الثقة في المشرف	التزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي
ذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة	معامل الانحدار المعياري ت المحسوبة	٠,١٧٥٢ ١,٦٠١ *	٠,٦١٨٨ ٧,٠٩ *	٠,٥٧٧٥ ٦,٣٦٦ *
ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	معامل التحديد المعدل الخطأ المعياري للتقدير	٠,٠١٨٧ ١,٠٣٠٢	٠,٣١٥٤ ٠,٥٧٢٢	٠,٢٢٥٢ ٠,٦٨٥٢
ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة	معامل الانحدار المعياري ت المحسوبة	٠,٢٢٨٤ ٣,٢٧٥ *	٠,٢٢٩٧ ١١,١٠٤ *	٠,٥١١١ ١٥,١٧٧ *
	معامل التحديد المعدل الخطأ المعياري للتقدير	٠,٠٥١٥ ٠,٩٧٠٥	٠,٤٠٥٩ ٠,٧٢	٠,٥٦١٦ ٠,٦١١١

* تشير إلى أن ت المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

التأثير العدل للاعتماد في فروق السلطة في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية يؤكد على أهمية متغير الاعتماد في فروق السلطة كمتغير جدير بالاهتمام في بيئة العمل .

أضبار صحة الفرض الرابع ،

يتمثل الفرض الرابع للدراسة فيما يلي ،

إن الاعتماد في فروق السلطة لا يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي ،

٤ / ١ : إن الاعتماد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤ / ١ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة .

٤ / ٢ : إن الاعتماد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤ / ٢ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة .

٤ / ٣ : إن الاعتماد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٤ / ٣ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الرابع .

ويمقارنة معاملات التحديد المعدلة لكل من ذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة وذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة يتضح أن العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر ، والثقة في المشرف ، والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي) في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة أقوى منها في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة .

ومما سبق يتضح أن العلاقات بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين النتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة بالمقارنة بذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة . وبعبارة أخرى ، فإن الاعتماد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية وبين النتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية .

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تعتبر منطقية ، فطالما أن الاعتماد في فروق السلطة يؤثر في درجة الخضوع أو الإذعان للسلطة (James, 1992) ، وفي قوة وجود الاتصالات مع الرؤساء (Tyler et al., 1995) ، وفي قبول قرارات المنظمة وتصرفات الرؤساء (Leung et al., 1997) ، لذا فإن تقييم المنظمة أو الرؤساء بواسطة الأفراد ذوي الاعتماد في الفروق المرتفعة للسلطة يعكس معتقداتهم بشأن شرعية أو ضرورة عدم التساوي في السلطة بينهم وبين المنظمة أو بينهم وبين رؤسائهم ، لذا فعنى إذا انخفضت مدركات هؤلاء الأفراد لأحد أو كلا بعدي العدالة التنظيمية فإن ردود فعلهم من حيث الرضا عن الأجر ، أو الثقة في المشرف ، أو الالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكلوجي لم تتأثر كثيراً بذلك ، وذلك على العكس من الأفراد ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة والذين تتأثر ردود فعلهم حسب زيادة أو نقصان مدركاتهم لأحد أو كلا بعدي العدالة التنظيمية . لذا فإن الأفراد ذوي الاعتماد في لفروق المرتفعة للسلطة أقل حساسية لقضايا العدالة لتظيمية بالمقارنة بالأفراد ذوي الاعتماد في الفروق المنخفضة للسلطة .

ويرى الباحث أن ما توصلت إليه الدراسة العالية بشأن

اختبار صحة الفرض الخامس :

١- يدرك العاملون بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بعد العدالة التوزيعية بدرجة منخفضة إلى حد ما ، وقد صاحب ذلك انخفاض رضاهم عن أجورهم إلى حد ما .

٢- يدرك العاملون بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بعد العدالة الإجرائية بدرجة تنخفض قليلاً عن المتوسط العام للمقياس .

٣- انخفاض مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لاللتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي من المتوسط العام للمقياس ، وزيادة قفتمهم في المشرفين عن المتوسط العام للمقياس .

٤- إن الرضا عن الأجر للعاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد بعدي العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية .

٥- إن الثقة في المشرف للعاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد بعدي العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية .

٦- إن مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لاللتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدي العدالة التنظيمية ، ومع ذلك فإن العدالة الإجرائية هي مصدر أكثر أهمية لهذه المدركات بالمقارنة بالعدالة التوزيعية.

٧- إن النوع يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التباينات الثلاثة للعدالة التنظيمية (الرضا عن الأجر، والثقة في المشرف، والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي) ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قوة في حالة الذكور مقارنة بالإناث .

٨- إن النوع لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التباينات الثلاثة للعدالة التنظيمية.

يتمثل الفرض الخامس للدراسة فيما يلي :

إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية ونتائج أو تباينات العدالة التنظيمية ، وذلك على النحو التالي :

١/ ٥ إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا عن الأجر . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٥ / ١ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا عن الأجر تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

٢/ ٥ إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة في المشرف . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٥ / ٢ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والثقة في المشرف تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

٣/ ٥ إن الاعتقاد في فروق السلطة لا يعدل العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي . ومن التحليل السابق يثبت عدم صحة الفرض ٥ / ٣ ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي تعد أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة مقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الخامس .

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات ،

يتناول الباحث فيما يلي كلاً من ملخص نتائج الدراسة

والتوصيات،

أولاً ، ملخص نتائج الدراسة ،

لتلخص نتائج الدراسة فيما يلي ،

٩- إن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين العدالة التوزيعية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قوة في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة بالمقارنة بذوي الاعتقاد في الفروق المرتفعة للسلطة .

١٠- إن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقات بين العدالة الإجرائية والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية ، حيث تعتبر هذه العلاقات أكثر قوة أيضاً في حالة ذوي الاعتقاد في الفروق المنخفضة للسلطة .

ثانياً ، التوصيات :

تشمل التوصيات كلاً من ، توصيات للقيادات الإدارية وتوصيات ببحوث مستقبلية ، وذلك على النحو التالي ،

١- توصيات للقيادات الإدارية ،

يوصي الباحث القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم ومدارس الثانوي العام الحكومي بما يلي ،

١/١ دعم مدرّكات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التوزيعية وذلك من خلال ربط الأجور والمكافآت التي يحصل عليها المدرس بحجم خبراته السابقة ومستوى تعليمه ، وحجم مسؤولياته ، والجهد الذي يبذله ، وأدائه ، والضغوط النفسية والجسدية التي يتعرض لها ، مع مراعاة مستويات الأسعار السائدة وعمليات المقارنة الاجتماعية التي يجربها البشر عامة. حيث أن شعور العاملين بمهنة التدريس بالعدالة التوزيعية سوف يؤدي إلى زيادة رضاهم عن أجورهم ، بجانب دعم مدرّكاتهم لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي .

٢/١ دعم مدرّكات العاملين بمهنة التدريس للعدالة الإجرائية الرسمية المستخدمة وذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في وضع سياسات وقرارات العمالة بما يضمن توافيقها مع حاجاتهم وآرائهم ، وشرح أي تغيير في هذه السياسات والقرارات ، وإعطائهم حرية التعبير وتقديم المقترحات ، بجانب حقهم في التظلم والشكوى ، والإجابة على التظلمات والشكاوى بشكل مرض خلال فترة محددة من تقديمها . وتنمية

مدرّكات العاملين بمهنة التدريس للعدالة التعامل معهم من خلال التزام الرؤساء بالمساواة والاحترام في التعامل مع المدرسين ، وقيام الرؤساء بمراجعة نتائج تقييم الأداء مع المدرسين وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم ، ومناقشة الرؤساء للمرؤسين في خطط وأهداف الأداء . إن دعم مدرّكات العاملين بمهنة التدريس للعدالة الإجرائية بشقيها (عدالة الإجراءات الرسمية ، وعدالة التعامل) سوف يترتب عليه زيادة فلتهم في المشرفين ، بجانب دعم مدرّكاتهم لالتزام المنظمة بالوفاء بالعقد السيكولوجي.

١/٢ مراعاة الفروق النوعية عند التعامل مع العاملين بمهنة التدريس على اعتبار أن الذكور أكثر اهتماماً بقضايا العدالة التوزيعية ، أما الإناث فأكثر اهتماماً بعدالة الإجراءات الرسمية وعدالة التعامل .

١/٤ قياس الفروق الفردية بين العاملين بمهنة التدريس من حيث بعد الاعتقاد في فروق السلطة ، على اعتبار أن ردود فعل الفرد تجاه العدالة التنظيمية تتأثر بعتقداته بشأن فروق السلطة .

٢- توصيات ببحوث مستقبلية ،

يوصي الباحث بتناول الموضوعات التالية في البحوث المستقبلية :

١/٢ إعادة اختبار نتائج الدراسة الحالية على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية .

٢/٢ اختبار مجموعة من محددات العدالة التنظيمية مثل ، التبادل بين القائد والمرؤوس ، والقيادة الكارزمية ، ونمط التوجيه والرقابة ، والاختلافات الفردية والثقافية بين العاملين .

٢/٢ دراسة نتائج أو تتابعات أخرى للعدالة التنظيمية مثل : فعالية الأداء الوظيفي من حيث الكمية والجودة ، و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والضغوط الوظيفية ، و

- in all Male , all Female , and Mixed Groups" . Journal of Personality and Social Psychology , Vol.43, PP: 1063- 1070.
- Baltin , D.B. and Gomez - Mejia , L.R. (1990) "Matching Compensation and Organizational Strategies" . Strategic Management Journal , Vol.11, PP: 153- 169.
- Beutell , N.J. and Brenner , O.C. (1996) "Sex Differences in Work Values" . Journal of Vocational Behavior, Vol.28, No.1, PP: 29- 41.
- Bies, R.J. (1987) "The Predicament of Injustice : The Management of Morale Outrage" . Research in Organizational Behavior, Vol.9, PP: 289- 319.
- Bies, R.J. and Moag, J.S. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness . Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies , R.J. and Shapiro , D.L. (1988) "Voice of Justification : Their Influence on Procedural Fairness Judgments" . Academy of Management Journal, Vol.31, PP: 676-685.
- Blau, P.M. (1964) Exchange and Power in Social Life . New York: Wiley, PP: 88- 98.
- Brewer , M.B. and Kramer , R. (1986) "Choice Behavior in Social Dilemmas : Effects of Social Identity , Group Size , and Decision Framing" . Journal of Personality and Social Psychology , Vol.50, No.3, PP: 543- 549.
- Chan , M. (2000) "Organizational Justice and Landmark Cases" . International Journal of Organizational Analysis , Vol.8 , No.1 , PP : 68 - 88.
- Chodorow, N. (1978) The Reproduction of Mothering . California : University of California Press , PP: 72- 76.
- Cobb , A.T. et al. (1995) "The Role Justice Plays in Organizational Change" . Public Administration Quarterly, Vol.19, No.2, PP: 135- 151.
- Cohen , R.L. and Greenberg , J. (1982) The Justice Concept in Social Psychology. New York: Academic Press, PP: 1-14.
- Colquitt , J.A. (2001) "On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure" . Journal of Applied Psychology , Vol.86, No.3, PP: 386- 400.
- Cowherd , D.M. and Levine , D.I. (1992) "Product Quality and Pay Equity between Lowerlevel الصراعات التنظيمية ، والرضا الوظيفي الكلي ، والانتماء التنظيمي ، والنزوع لترك العمل .
- ٤ / ٢ بحث الاختلافات التي تحدث في مدركات العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في المنظمات الحكومية ، ومنظمات قطاع الأعمال . والمنظمات الخاصة ، والشركات متعددة الجنسية .
- ٥ / ٢ بحث الاختلافات في مدركات العاملين للعدالة التنظيمية باختلاف مستوياتهم التنظيمية .
- ٦ / ٢ إجراء تحليل عاملي لبحث إمكانية التوصل لأبعاد أخرى للعدالة التنظيمية تخص البيئة العربية أو المصرية بصفة خاصة .

المراجع ،

- Adams , J.S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity" . Journal of Abnormal and Social Psychology , Vol.67, PP: 422- 436.
- (1965) "Inequity in Social Exchange" . Advances in Experimental Social Psychology , Vol.2, PP: 267- 299.
- Adsit, L. and Brockner, J. (1986) "The Moderating Impact of Sex on the Equity - Satisfaction Relationship : A Field Study" . Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.4, PP: 585- 590.
- Alexander, S. and Ruderman, M. (1987) "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior" . Social Justice Research , Vol.1, PP: 177- 198.
- Ambrose , M.L. et al. (1991) "Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness" . Journal of Applied Psychology , Vol.76, No.2, PP: 239- 246.
- Aquino , K. (1995) "Relationships among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice , and Organizational Citizenship" . Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol.8, No.1, PP: 21- 33.
- Aries , E. (1977) "Male - Female Interpersonal Styles

- Theory and Women's Perspective" Psychological Reports, Vol.63, PP: 572- 580.
- Gilliland , S.W. (1993) "The Perceived Fairness of Selection Systems : An Organizational Justice Perspective". Academy of Management Review, Vol.18, No.4, PP: 694- 734.
- Greenberg , J. (1979) "A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange". Journal of Applied Psychology, Vol.64, No.1, PP: 146- 154.
- (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". Academy of Management Review, Vol.12, No.1, PP: 9-22.
- (1988) "Equity and Workplace Status : A Field Experiment". Journal of Applied Psychology, Vol.73, No.4, PP: 606- 613.
- (1990a) "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts". Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.3, PP: 561- 568.
- (1990b) "Organizational Justice : Yesterday, Today , and Tomorrow". Journal of Management, Vol.16, PP: 399- 432.
- (1993) The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Hillsdale, NJ: Erlbaum , PP: 79- 93.
- Greenberg, J. and Bies, R.J. (1992) "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics". Journal of Business Ethics, Vol.18 , No.5, PP: 433- 444.
- Guerra , N.G. et al. (1995) "The Role of Normative Beliefs in Children's Social Behavior". Review of Personality and Social Psychology, Vol.15 , No.1, PP: 140- 158.
- Hofstede , G.H. (1980) Culture's Consequences : International Differences in Work-related Attitudes. Beverly Hills, CA: Sage.
- Huseman , A.P. et al. (1987) "An Introduction to Sensitivity Theory". Personnel Psychology, Vol.40, PP: 749- 761.
- James, K. (1992) "Social Context of Justice : Cultural and Intergroup Effects on Justice". American Psychologist, Vol.57, No.1, PP: 21- 30.
- Klingner , D.E. (1993) "Public Sector Collective Bargaining". Review of Public Personnel
- Employees and Top Management : An Investigation of Distributive Justice Theory". Administrative Science Quarterly, Vol.37, No.2 , PP: 302- 320.
- Cropanzano , R. and Greenberg , J. (1997) Progress in Organizational Justice : Tunneling through the Maze. New York : Wiley .
- Cropanzano , R. et al. (1995) Organizational Politics, Justice, and Support. London : Quorum Books . PP: 33- 34.
- Crosby , F. (1984) "Relative Deprivation in Organizational Settings". Research in Organizational Behavior, Vol.6, PP: 51- 93.
- Cross , S.E. and Madison , L. (1997) "Models of the Self : Self Construals and Gender". Psychological Bulletin, Vol. 122, PP: 5- 37.
- Elovainio , M. et al. (2001) "Organizational Justice Evaluations, Job Control, and Occupational Strain". Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No.3, PP: 418- 424.
- Farh , J.L. et al. (1997) "Impetus for Action : A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society". Administrative Science Quarterly, Vol. 42, PP: 421- 444.
- Folger, R. (1987) Reformulating the Preconditions of Resentment : A Referent Cognitions Model. Hillsdale, NJ: Erlbaum, PP: 183- 215.
- (1993) Reactions to Mistreatment at Work. New York: Wiley, PP: 71- 81.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) Organizational Justice and Human Resource Management. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger , R. and Greenberg , J. (1985) "Procedural Justice : An Interpretive Analysis of Personnel Systems". Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.3, PP: 141- 183.
- Folger , R. and Konovsky , M. (1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions". Academy of Management Journal, Vol.32 , No. 1, PP : 115- 130.
- Giacalone , R.A. and Greenberg , J. (1997) Antisocial Behavior in Organizations. Beverly Hills, CA : Sage, PP: 66- 67.
- Gilligan , C. (1982) "Procedural and Relational

787.

- (1997) Social Interpretation of Negative Supervisory Feedback in Two Cultures . Working Paper. Chinese University of Hong Kong.
- Leventhal , G.S. (1976) Fairness in Social Relationships . Morristown , NJ : General Learning Press , PP: 211-239.
- (1980) What should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships . New York : Plenum , PP: 27- 55.
- Leventhal , G.S. et al. (1980) Beyond Fairness : A Theory of Allocation Preferences . New York : Springer- Verlag , PP: 167- 218.
- Lind , E.A. and Tyler , T.R. (1988) The Social Psychology of Procedural Justice . New York : Plenum .
- Martin , J. (1981) "Relative Deprivation : A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources" . Research in Organizational Behavior, Vol.3 , PP: 53- 107.
- (1993) "Inequality , Distributive Injustice , and Organizational Illegitimacy". Social Psychology in Organizations , Vol.2 , PP : 296 - 321 .
- Mc Carty , C. and Greenberg , J. (1990) "The Interpersonal Aspects of Procedural Justice: A New Perspective of Pay Fairness". Labor Law Journal, Vol.41 , PP: 580- 586.
- Netemeyer , R.G. et al.(1997) "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context". Journal of Marketing, Vol.61 , No.1 , PP: 85- 98.
- Nozick , D. et al. (1974) The Entitlement Theory of Justice . New York : Academic Press , PP : 168 - 171.
- Organ , D.W. et al. (1990) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction". Journal of Management , Vol.16 , No.4 , PP: 705- 721.
- Ortiz , L. (1999) "A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Administration , Vol.13 , No.3 , PP: 19- 28.
- Konovsky , M. and Cropanzano , R. (1991) "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance" . Journal of Applied Psychology , Vol.76 , No.5 , PP : 698- 707 .
- Konovsky , M. and Folger , R. (1991) "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior" . Employee Responsibilities and Rights Journal , Vol.4 , No.3 , PP: 231- 239.
- Konovsky , M. and Pugh , S.D. (1994) "Citizenship Behavior and Social Exchange". Academy of Management Journal , Vol.37 , No.3 , PP : 656 - 669.
- Korsaad , M.A. et al. (1995) "The Role of Procedural Justice in Building Commitment , Attachment , and Trust in Strategic Decision-Making Teams" . Academy of Management Journal , Vol.38 , No.1 , PP: 60- 84.
- Kotabe , M. et al. (1992) "Perceptions of Organizational Fairness : A Cross - National Perspective". International Marketing Review , Vol.9 , No.2 , PP: 41- 58.
- Lee , C. and Farh , J.L. (1999) "The effects of Gender in Organizational Justice Perception". Journal of Organizational Behavior , Vol.20 , PP : 133 - 143.
- Lee , J. (2001) "Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice , and Cooperative Communication " . Management Communication Quarterly , Vol.14 , No.4 , PP : 574- 589.
- Lerner , M.J. (1977) "The Justice Motive : Some Hypotheses as to its Origins and Forms" . Journal of Personality , Vol.45 , No.1 , PP : 1- 52.
- (1982) The Justice Motive in Human Relations and the Economic Model of Man . New York : Academic Press , PP: 121- 145.
- (1999) "Effect of Procedural Fairness on Some Organizational Variables" . Journal of Applied Interdisciplinary Psychology , Vol.133 , PP: 288- 299.
- Leung , K. et al. (1993) "Sympathy and Support for Industrial Actions : A Justice Analysis" . Journal of Applied Psychology , Vol.78 , No.5 , PP : 781 -

- Shapiro , D.L. et al. (1994) "Explanations for Rejection Decisions : What Factors Enhance their Perceived Adequacy and Moderate their Enhancement of Justice Perceptions?". Organizational Behavior and Human Performance, Vol.58, PP: 346- 368.
- Sheppard , B.H. and Lewicki , R.J. (1987) "Toward General Principles of Managerial Fairness". Social Justice Research, Vol.1, PP: 161 - 176.
- Siegel , P.H. et al. (2001) "Control and Organizational Justice among Audit Professionals". Journal of Accounting & Auditing & Finance, Vol.16, No.1, PP: 1 - 25.
- Skarlicki , D.P. and Folger , R. (1997) "Retaliation in the Workplace : The Roles of Distributive , Procedural, and Interactive Justice". Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.3, PP: 434 - 443.
- Skoe , E.E. et al. (1996) "The Ethic of Care : Stability over Time, Gender Differences and Correlates in Mid-to-late Adulthood , and Maturity". Psychology and Aging, Vol.11, No.2, PP: 280 - 292.
- Spencer, D.G. (1986) "Employee Voice and Employee Retention" . Academy of Management Journal, Vol.29, No.3, PP: 488 - 502.
- Stimpson , D. et al. (1991) "The Caring Morality and Gender Differences" . Psychological Reports, Vol.72, PP: 407 - 414.
- Sudit , E.F. (1996) Effectiveness , Quality and Efficiency : A Management Oriented Approach . London : Kluwer Academic Publishers.
- Sweeney , P.D. and McFarlin , D.B. (1993) "Workers' Evaluations of the < Ends > and the < Means > : An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice". Organizational Behavior and Human Performance, Vol.55, PP: 23 - 40.
- (1997)
"Process and Outcome : Gender Differences in the Assessment of Justice" . Journal of Organizational Behavior, Vol.18, No.1, PP: 83 - 98.
- Thibaut , J.W. and Walker , L. (1975) Procedural Justice : A Psychological Analysis . Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Tremblay , M. et al. (2000) "The Role of Research ?". Social Justice Research, Vol.13, PP : 153 - 164.
- O'Toole , J. (1993) The Executive's Compass . Oxford : Oxford University Press, PP: 19 - 20.
- Pfeffer , J. and Langton , N. (1993) "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction , Productivity , and Working Collaboratively : Evidence from College and University Faculty". Administrative Science Quarterly, Vol.38, No.3, PP: 382 - 407.
- Pillai , R. et al. (1999) "Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures". Journal of International Business Studies, Vol.30, No.4, PP: 763 - 779.
- Price , J.L. and Mueller , C.W. (1986) Handbook of Organizational Measurement . Chicago : Pittman Press CO, PP: 347 - 350.
- Rawls , A. (1971) The Philosophy of Justice . New York : Plenum , PP: 38 - 49.
- Roberts , K.H. and O'Reilly , C.A. (1974) "Measuring Organizational Communication". Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.2, PP: 321 - 326.
- Robinson , S.L. (1996) "Trust and Breach of Psychological Contract". Administrative Science Quarterly, Vol.41, No.4, PP: 574 - 599.
- Robinson , S.L. and Morrison , E.W. (1995) "Organizational Citizenship Behavior : A Psychological Contract Perspective". Journal of Organizational Behavior, Vol.16, PP: 289 - 298.
- Robinson , S.L. and Rousseau , D.M. (1994) "Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm". Journal of Organizational Behavior, Vol.15, PP: 245 - 259.
- Rousseau , D.M. (1996) "Psychological Contracts in Organizations". Psychological Reports, Vol.77, PP: 412 - 419.
- Scandura , T.A. (1999) "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective". Leadership Quarterly, Vol.10, No.1, PP: 25 - 40.
- Schminke , M. et al. (1997) "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice". Academy of Management Journal, Vol.40, No.5, PP: 1190 - 1207.
- Shapiro , D.L. (1991) "The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit". Administrative Science Quarterly, Vol.36, No.4, PP: 614 - 630.

- Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction , and its Effects on Work Attitudes". Group & Organizational Management, Vol.25, No.3, PP: 269- 290.
- Tyler , T.R. and Caine , A. (1981) "The Influence of Outcomes and Procedures on Satisfaction with Formal Leaders". Journal of Personality and Social Psychology, Vol.41 , PP: 642- 655.
- Tyler , T.R. and Lind , E.A. (1992) "A Relational Model of Authority in Groups". Advances in Experimental Social Psychology, Vol.25 , PP: 151 - 191 .
- Tyler , T.R. et al. (1995) Culture, Ethnicity, and Authority : Social Categorization and Social Orientation Effects on the Psychology of Legitimacy. Working Paper . University of California .
- (1996) "Understanding why the Justice of Group Procedures Matters : A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model". Journal of Personality and Social Psychology, Vol.70 , PP:913-930.
- (1997) Social Justice in Diverse Society. New York : Wiley .
- Welbourne , T.M. et al. (1995) "Gainsharing and Mutual Monitoring : A Combined Agency-Organizational Justice Interpretation". Academy of Man
- Zohar , D. (1995) "The Justice Perspec
487- 495 .

أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات الاجتماعية لدى المدير المصري

بتم
د / شعبان السيسى

مقدمة

في القيادة لتحديد المواقف التي يكون كل نمط من أنماط السلوك القيادي فعال (Fidler, 1980, 13) ومن هذا الاتجاه صاغوا بلاك وموتون (Black & Mouton) نموذج الشبكة القيادية حيث أوضحوا أن القادة لديهم اهتمام بكل من العمل والعلاقات الإنسانية وعلى قدر اهتمام القائد بأي منهما أو كليهما مما يتحدد نمط السلوك القيادي وتطبيق مقياس التقييم الذاتي للسلوك القيادي الذي أعده الباحثان قد يعمل القائد على أقل درجة على محور الاهتمام بالعمل وأعلى درجة على محور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية " قائد مرتبط " أما القائد الذي يحصل على أقل درجة على محور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأعلى درجة على محور الاهتمام بالعمل " القائد " الوجه " أو " المتفاني " وإذا حصل القائد على درجة متوسطة على المحورين فيعبر عنه بأنه القائد " المتبندول " أما القائد الذي يحصل على درجة منخفضة على المحورين فيعبر عنه بأنه القائد السلب أو " المنسحب " أما إذا حصل على أعلى الدرجات على المحورين يعرف بأنه القائد الفعّال أو المتكامل . (Black & Mouton , 1981 , 391)

وهذا ما عبر عنه كسل من Bohlander & Snell (2001) Sherman تحت ما يسمى بالشبكة القيادية كما تظهر في هذا الشكل ،

إدارة الفريق	إدارة النادي
إدارة منتصف الطريق	
الإدارة المتسلطة	الإدارة المنسحبة

الاهتمام بالناس

الاهتمام بالإنجاز

حيث تعتمد إدارة النادي على الاهتمام بعاجات الأفراد وأدنى اهتمام بالإنجاز ، أما الإدارة المنسحبة فتعطي الحد الأدنى من الاهتمام بكل من الإنجاز والناس بينما في ظل الإدارة المتسلطة يزداد الاهتمام بالإنجاز وينخفض الاهتمام بالأفراد

تسمى الأمم وهي تستقبل القرن الحادي والعشرين إلى استشراف معالم هذا القرن ، والإرهاسات الرئيسة الآن تنبئ بأن صناعة المدراء هي سمة العصر الحالي ولعل ما يعرف بصناعة المدراء الذين يتفهمون لغة العصر ويتمتعون بمهارة التعامل مع متغيرات هذا العصر هي أهم ما يشغل رواد المؤسسات التي تسعى لتجديد أماكنها في صفوف المستقبل ، فكثيراً ما يكون إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها راجعاً لعدم وجود قيادة ذات كفاءة عالية وذلك لأن نمط السلوك القيادي يؤثر تأثيراً جوهرياً على كل من أداء الأفراد ورضاهم .

ولقد انشغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء من ناحية الأساليب القيادية (الديمقراطية ، الاستبدادي ، ترك العنان) وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات أو من ناحية وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة ومنها نظرية السمات والمداخل الوظيفي والمداخل السلوكي والمداخل الموقفية والمداخل التفاعلي كمداخل لتفسير ظاهرة القيادة . (Edgar , 1982 , 262) .

إلا أنه منذ ظهور كتابات عالم النفس الاجتماعي دوجلاس ماجريجو . ودراسات جامعي ولاية أوهايو ومتشجان ظهر اتجاه في دراسات القيادة يتناول أنماط السلوك القيادي من خلال محورين هما العمل أو المهام والعلاقات الإنسانية حيث انتهت هذه الدراسات إلى وجود نمطين من أنماط السلوك القيادي هما (Middlemost, R.K. & Hill, M. A. 1988) .

أ) نمط السلوك القيادي الذي يركز على العمل والمهام .

ب) نمط السلوك القيادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية .

وفي محاولة لقياس هاتين النمطين من أنماط السلوك القيادي قدم فيدلر النظرية الشرطية التفاعلية

وإذا كانت الإدارة أو القيادة تشير بشكل أو آخر إلى فن التعامل مع الآخرين أو التأثير على الآخرين أو تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين فإن امتلاك القادة مهارات التعامل مع هؤلاء الآخرين يعد أمراً جوهرياً في تصنيف الممارسات القيادية .

وإذا كانت الدراسات الحديثة أجملت معاور الممارسات القيادية في محوري العمل والعلاقات الإنسانية وهى التى تمثل متغيرات الفاعلية للقادة فإن استقرار الكثير ممن هو متاح من حصيله معرفية يشير إلى اهتمام هذه الدراسات بالجوانب والمهارات الفنية والإدارية أي المحور المتعلق بالعمل فمزال الفكر الإداري والقيادي يناقش وظائف مثل التخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ورغم أن الاتصال يعتبر أحد الوظائف الرئيسية إلا أنها لم تثل حظها من البحث العلمى فضلاً على ذلك فإن الواقع العملى يكشف أن ممارسة القائد لوظائفه يستلزم بالضرورة توافر مهارات معينة ولذلك اتجهت دول العالم المتقدم إلى تدريب القادة على المهارات الواجب توافرها في القائد أكثر من الاهتمام بالوظائف لأنه في كثير من الأحيان تمارس هذه الوظائف في مستوى أعلى وعليه فإن المهارات الاجتماعية تمثل مع القدرات الإدارية جناحي الكفاءة والفاعلية في العمل القيادي .

ليس هذا فحسب بل إنها تقصر أيضاً ذلك الاختصاص الذي يهانبه البعض في تلك المواقف - ممن يكون لديهم قدراً منخفضاً فيها - على الرغم من ارتفاع قدراتهم العقلية الإدارية والذي يتمثل في عدم استثمار الفرص المتاحة لإقامة علاقات ودية مع المحيطين بهم وعدم وجود تفاعل ملائم ومن ثم العزلة الاجتماعية وزيادة الخجل الاجتماعى مما يشكل عائقاً عن التعبير والإفصاح عن الذات . (ظريف ، ١٩٨٩ ، ١١٥) .

ولقد تبين أن انقصار الفرد للمهارات الاجتماعية يترتب عليه تزايد معدلات العنف والعدوان . (Toch,H,1980) وقد يدفعه إلى الانسحاب والشعور بالعزلة وعدم التقبل والعجز وبالتالي تضعف مقاومته أمام أي ضغوط نفسية كما يتزايد احتمال تعرضه للاضطرابات النفسية . (Prowtof, 1976,67)

وإذا كان هذا حال الفرد في المواقف الحياتية المتباينة

إما في ظل إدارة منتصبة فهناك توازن بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد بدرجة متوسطة بينما تعتمد إدارة الفريق على الاهتمام العالي بكل من الإنتاج والأفراد معاً (George Bohlander & Scoolt Snell & Srtirer Sherman) (2000١ , 248) .

ومنذ ظهور نموذج الشبكة القيادية أخذت البحوث في ميدان القيادة تنحى نحو العديد من المناحي فمنها بحوث هدفت إلى الكشف عن خصائص ذوى النمط القيادي الفعال لاستخدامها كأساس في تعيين وانتقاء القادة ومنها بحوث قامت على تصميم برامج تدريبية لتنمية أنماط السلوك القيادي إلى النمط القيادي الفعال مستخدمين نظرية دورة حياة القيادة لهيرس وبلانشارد التى صممت وفق نموذج الشبكة القيادية . (Hersy & Blanchard 1992 , ١22)

ورغم قناعتنا بأن النمط القيادي الذي يستخدمه أي قائد أو أي مدير يتحدد بتوعين من العوامل عوامل ذاتية ترجع إلى مهارات وقدرات وسمات الفرد وعوامل بيئية ترجع إلى بيئة العمل الذي يعمل فيه ومن خلاله الفرد إلا أن الدراسات العربية في هذا المجال نادرة وربما تكون معدومة .

وبمراجعة الدراسات والبحوث السابقة - في حدود علم الباحث - في هذا المجال اتضح أنه لا توجد دراسة عربية تناولت المهارات الاجتماعية لدى كل نمط قيادي .

وعليه فإن هذا البحث يتناول دراسة العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وبين المهارات الاجتماعية التي يمتلكها كل نمط قيادي وذلك لإمكانية التنبؤ من خلال هذه المهارات بالنمط القيادي الفعال وكذلك تحديد المهارات التي يجب تنميتها لدى ذوى النمط القيادي غير الفعال كوسيلة للتنمية إلى النمط القيادي الفعال .

أولاً ، مشكلة البحث ،

يحتاج الأداء في المنظمات بصفتها عامة إلى تصافر واتساق جهود العاملين ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قيادات واعية ومدركة لدورها الوظيفي وتمتلك المهارات اللازمة لتحقيق التناغم والانسجام في الأداء .

الأنماط القيادية وكذلك الفروق في المهارات الاجتماعية وفق الجنس ، المستوى الوظيفي .

ب) الأهمية التطبيقية للدراسة ،

وتتمثل في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في مجال التطبيق العملي على النحو التالي ،

١. تصيد المهارات الاجتماعية المتوافرة لدى كل نمط قيادي وبالتالي إمكانية تدريب القادة على المهارات الاجتماعية للنمط القيادي الفعال .

٢. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في المساعدة في عملية انتقاء وتنمية القادة .

ثالثاً ، أهداف الدراسة ،

توصل الأكاديميون والممارسون إلى نتيجة مفادها أن فاعلية المنظمات تتوقف بشكل متعاضد على كفاءة إدارة الممنصر البشرى ، ولعل ذلك لن يتأتى إلا من خلال امتلاك المديرين للمهارات المطلوبة لإدارة هذا العنصر وهى المهارات الاجتماعية ، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية :-

١. الكشف عن هيكل الأنماط القيادية السائد لدى المدير المصرى .

٢. الكشف عن هيكل المهارات الاجتماعية المتوافرة لدى كل نمط قيادى .

٣. الكشف عن علاقة الأنماط القيادية بالمهارات الاجتماعية .

٤. الكشف عن الفروق في كل من الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس ، المستوى الوظيفي .

٥. محاولة استخلاص نموذج تنبؤي يمكن بواسطته التعرف على النمط القيادي من خلال المهارات الاجتماعية والعكس .

رابعاً ، فروض الدراسة ،

بالاطلاع على الأدبيات وبعض الدراسات السابقة في هذا المجال يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلى :

الفرض الأول ،

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من هيكل الأنماط

فكيف يكون الوضع مع من يشغلون موقعاً قيادياً ، يفترض أن يأخذ جهود الآخرين طواعية واختيارياً وتشاملاً وانسجاماً وتساقياً من أجل تحقيق الأهداف من ناحية والحصول على رضاهم من ناحية أخرى وعليه فالمهارات الاجتماعية لهؤلاء الذين يشغلون مناصب إدارية يعد أمراً غاية في الأهمية .

وتأسيساً على ما سبق تحاول الدراسة الإجابة على مجموعة من الأسئلة والتي يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلالها وهى كما يلى ،

١. ما هو هيكل الأنماط القيادية السائد لدى المدير المصرى ؟

٢. ما هو هيكل المهارات الاجتماعية المتوافرة لدى كل نمط قيادى ؟

٣. هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية ؟

٤. هل تختلف كل من الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس ، المستوى الوظيفي ؟

٥. هل يمكن التنبؤ بنمط السلوك القيادى في ضوء المهارات الاجتماعية ؟

ثانياً ، أهمية الدراسة ،

تتمثل الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يأتى :-

أ) الأهمية النظرية ،

تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - الدراسة الأولى في مصر والتي يمكن أن تساعد في :

١. الكشف عن هيكل الأنماط القيادية للمدير المصرى وهيكل المهارات الاجتماعية الموجودة لدى كل نمط قيادى

٢. الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية .

٣. محاولة وضع نموذج تنبؤي يمكن من خلاله معرفة أنماط القيادة السائدة في ضوء المهارات الاجتماعية الموجودة والعكس .

كذلك تساعد هذه الدراسة في الكشف عن الفروق في

مجتمع البحث تتناول المستويات الإدارية (إدارة عليا ، إدارة وسطى) في بعض شركات قطاع الأعمال وهي المستويات التي تمارس الوظيفة القيادية أو الإشرافية على آخرين .

(ب) حدود البحث ،

يتحدد البحث الحالي ببعض شركات قطاع الأعمال دون القطاع الحكومي وهي شركات توزيع كهرباء البحيرة والإسكندرية وشركات مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة وشركة النشا والخميرة بالإسكندرية واقتصر البحث على أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى وذلك لأن هذين المستويين هما اللذين يقومان بالعملية الإدارية أو الإشرافية وبالتالي شملت العينة إدارة عليا وإدارة وسطى وذكور وإناث .

(ج) عينة البحث ،

تم اختيار عينة البحث من بعض شركات قطاع الأعمال بمحافظة الإسكندرية والبحيرة وهي شركة توزيع كهرباء البحيرة ، شركة توزيع كهرباء الإسكندرية ، شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالبحيرة ، شركة النشا والخميرة .

وكان إجمالي العينة ٢٠٠ مقردة وتم استبعاد ٢١ مقردة لعدم استكمال البيانات وبالتالي كان حجم العينة ٢٧٩ مقردة موزعة كالآتي ،

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

الجنس	ذكور	إناث	إجمالي
	١٧٢	١٠٧	٢٧٩
المستوى الإداري	إدارة عليا	إدارة وسطى	
	١٠٤	١٧٥	٢٧٩

وموتون وبعض المقاييس الأخرى ويتضمن أنماط السلوك القيادي خمسة أنماط هي (277 , 1985) (Blak & Mouton).

• النمط المتكامل The integrated Style

وهو النمط الذي يركز على كل من العمل والعلاقات الإنسانية معاً تركيزاً عالياً .

القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية حسب كل من الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الثاني ،

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية .

الفرض الثالث ،

توجد فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الرابع ،

توجد فروق دالة إحصائية في المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الخامس ،

يصعب التنبؤ بأنماط السلوك القيادي في ضوء المهارات الاجتماعية لدى المدير .

خامساً ، منهجية البحث ،

(أ) مجتمع البحث ،

نظراً لأن البحث يتناول السلوك القيادي لدى المدير فإن

(د) المقاييس المستخدمة في الدراسة ،

استخدمت الدراسة الحالية مقياسين هما ،

• مقياس أنماط السلوك القيادي ،

حيث قام الباحث بتصميم مقياس لقياس أنماط السلوك القيادي وفق نموذج الشبكة القيادية لبلاك وموتون وهو النموذج الذي تعتمد عليه الدراسة مستقيماً بمقياس بلاك

الدرجات في الجزء الثاني = $10 \times 51 = 510$ درجة ومجموع الدرجات في الجزئين الأول والثاني = $60 + 510 = 570$ درجة توزع على الأنماط القيادية الخمس .

ويحتوى القياس في الجزئين على 390 إجابة بديلة كما يلي:

الجزء الأول 20 سؤال \times إجابتين بديلتين للسؤال = 40
إجابة بديلة الجزء الثاني 51 سؤال \times 5 إجابات بديلة = 255
إجابة بديلة . ولقد صممت الإجابات البديلة بحيث يكون لكل نمط من الأنماط الخمس ممثل به 59 إجابة بديلة (295)
6

وبالتالي يكون فرص ظهور كل نمط متساوي وقام الباحث بإعطاء رموز لكل نمط من أنماط السلوك القيادي وتغيير هذه الرموز في كل صفحة من صفحات القياس حتى يحصل على أكبر قدر من الموضوعية من المستقصى منهم .

تقنين القياس ،

أ) فيما يتعلق بالصدق

استخدام الباحث نوعين من الصدق هما:

• صدق المحتوى الذي يعتمد على استطلاع رأي عدد من الحكمين وقد تم انتقاء العبارات التي حصلت على نسبة تجاوزت (90 %) من اتفاق الحكمين على صلاحها لقياس أنماط السلوك القيادي .

• صدق المحك الخارجي حيث بلغ معامل الارتباط درجات هذا القياس ودرجات مقياس بلاك وموتون 0.91 ، وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى 0.1 . واعتبر ذلك صدق مرضى للمقياس .

ب) فيما يتعلق بالثبات

تم حساب معامل الثبات بمعادلة كيوهر ريتشا ودرسون بالتعامل مع متوسط الدرجات والتباين الكلي وكان معامل ثبات القياس (0.823) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى 0.1 .

• النمط الموجه The dedicated Style
وهو النمط الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية .

• النمط المرتبط The related Style
وهو النمط الذي يهتم بالأفراد والعلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامه بالعمل .

• النمط المتفصل أو المنسحب أو السلبي The Spered Style
وهو النمط المهتم قليلاً بكل من العمل والعلاقات الإنسانية.

• النمط البندولي أو المتأرجح أو المتوسط Middle or Pendulum Style
وهو النمط المهتم اهتماماً وسطاً بكل من العمل والعلاقات الإنسانية ويتكون القياس من جزئيين ،

الجزء الأول ،

يحتوي على 20 سؤال لكل سؤال إجابتين بديلتين يقوم المستقصى منه بترتيبهم حسب الأهمية فيعطى للبديل الأكثر أهمية 3 درجات والثاني صفراً ويعطى البديل الأكثر أهمية درجتان والأقل أهمية درجة واحدة وفي الحالتين يكون مجموع الدرجات في السؤال الواحد 3 درجات ومجموع الدرجات في الجزء الأول = $3 \times 20 = 60$ درجة .

الجزء الثاني ،

يحتوي على 51 سؤال لكل سؤال له 5 إجابات بديلة يقوم الفرد بترتيبهم رقمياً حسب الأهمية النسبية .

• فيعطى للبديل الأكثر أهمية 5 درجات
• والبديل الثاني في الأهمية 4 درجات
• والبديل الثاني في الأهمية 3 درجات
• والبديل الذي يليه 2 درجة
• وأقل البديلات أهمية درجة واحدة
وبذلك يكون مجموع النقاط للسؤال الواحد 15 درجة ومجموع

جدول (٢) المتوسطات والأنحرافات المعيارية لقياس أنماط السلوك القيادي

عدد البنود	مجموع الدرجات	م	ع	معامل الثبات	مستوى الدلالة
٧١	٨٥٢	١١,٦	٣٦,٨٨	٠,٨٦٣	٠,٠١

مقياس المهارات الاجتماعية :

ستعتمد الدراسة العالية على اختبار المهارات الاجتماعية الذي أعده رونالد ريجيو (Riggio, R.E., 1989) والذي قام بتطوير وحساب صدقه وثباته لأكثر من مرة وقد التضح أنه يتمتع بدرجة مناسبة من الصلاحية وبعد ترجمته إلى العربية (د . محمد السيد عبد الرحمن) تم حساب الصدق والثبات على البينة المصرية فوجد أن أعداد الاختبار ودرجته الكلية ذات درجة مناسبة من الصدق والثبات .

ويتكون الاختبار من ٩٠ بنداً مقسمة على ستة أعداد أو مهارات بالإضافة إلى الدرجة الكلية التي تعدد مستوى المهارة الاجتماعية والتي تعكس جوانب الكفاية الاجتماعية أو الذكاء الاجتماعي .

وعليه يتكون الاختبار من ستة مقاييس فرعية تقيس مهارات التواصل الاجتماعي في مستويين هما : المستوى الانفعالي والمستوى الاجتماعي . حيث قيس من خلالهما كل من التعبير expressivity والحساسية sensitivity والضبط control وهذه الأبعاد هي :

- التعبير الانفعالي
- التعبير الاجتماعي
- الحساسية الانفعالية
- الحساسية الاجتماعية
- الضبط الانفعالي
- الضبط الاجتماعي

وقد صمم اختبار المهارات الاجتماعية للمساعدة في مجال الاتصالات (التواصل) communication والإرشاد وبرامج التدريب على تنمية المهارات الاجتماعية بالإضافة إلى استخدامه في اختيار الأشخاص للعمل في المجالات التي تلعب فيها المهارات الاجتماعية دوراً هاماً مثل مهنة الإدارة كذلك يعتبر أداة صالحة لعمليات الاختيار والانتقاء لمختلف الوظائف القيادية أو برامج تدريب القادة ، ونتائج الاختبار يمكن أن تنبئ بطبيعة تفاعل القائد مع مرموسيه ورضاهم عنه كقائد

بل أن نتائج هذا الاختبار ربما ترتبط - أبعد من ذلك - بمدى تفضيل المجموعة للعمل ومستوى أدائهم كذلك يستخدم الاختبار في عملية انتقاء الأشخاص لوظائف ومهن معينة فالمدبرين والمشرفين يميلوا إلى أن يعملوا على درجة كلية مرتفعة في المهارات الاجتماعية بما يتفق مع القاعدة العاملة بأن المدبرين الناجحين ينبغي أن يكون لديهم قدرًا واسعًا من مهارات التواصل .

ساسا ، المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدراسة :

تتطلب كفاءة أداء القائد لأدواره مجموعة من المهارات وبالتالي فإن معرفة هذه المهارات هي نقطة البداية في تنمية وتحسين الممارسات القيادية التي تصب في الكفاية والفاعلية للممارسات القيادية فالمهارات الداعمة للممارسات القيادية هي الأنسب عندما تكون وحدة التحليل هي القائد أو المدير أما الوظائف الإدارية أو القيادية فهي الأنسب عندما تكون وحدة التحليل المنظمة فالمهارة القدرة تطبيقية بالدرجة الأولى وتتطلب الممارسات القيادية معرفة هذه المهارات وتنميتها .

وعليه فإن المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في :

١- أنماط السلوك القيادي :

يمكن تعريف أنماط السلوك القيادي بأنها جملة العادات والممارسات التي تصدر عن المدير في ممارساته القيادية بالتركيز على العمل أو العلاقات الإنسانية أو كليهما بدرجة عالية أو كليهما بدرجة متوسطة أو انخفاض التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية معا .

وقد اعتمد الباحث في تصنيف أنماط السلوك القيادي على نموذج الشبكة القيادية للبلاك وموتون وكذلك نظرية هيرس وبلا نشارد في القيادة الموقفية " نظرية دورة حياة القيادة " .

القيادي المتكامل على متغيرات الطاعية والمتكلة في أداء ورشا الأفراد .

كذلك أظهرت دراسة كمال البنا (١٩٨٨) أن ذوي النمط القيادي المتكامل يتمتعوا بالصحة والسلامة النفسية كذلك أظهرت دراسة أحمد المصري (١٩٩٢) أن ذوي النمط القيادي المتكامل أقل الأنماط القيادية إدراكاً لضغط العمل ولديهم القدرة للتعامل وإدارة هذه الضغوط هذا وتمتد برامج تنمية القيادة في دول العالم المتقدم على تنمية المهارات القيادية للوصول إلى النمط الفعال (Luthans, 1988, 146) .

ولقد أظهرت دراسة محمد سيد عبد المتعال (١٩٩٢) أن نمط السلوك القيادي للمدير يتأثر بالتسوق القيمي لديه .

هذا ولقد أظهرت دراسة ألفونس (Alfonse, 1992) أن برامج تنمية القادة التي صممت في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية للقادة في المهارات القيادية ساعدت في تنمية أنماط السلوك القيادي .

وإذا كان النمط القيادي المتكامل هو النمط المستهدف والمفضل سواء عند اختيار المديرين أو عند إصدارهم وتدريبهم فإن معظم البحوث في مجال القيادة في الدول المتقدمة اتجهت إلى تحديد خصائص ومهارات هذا النمط وهذا البحث يمثل استجابة لهذا الاتجاه .

٧. المهارات الاجتماعية :

لقد تعددت مفاهيم المهارات الاجتماعية ورغم هذا التعدد والتباين في تعريف المهارات الاجتماعية إلا أن هناك شبه إجماع من مختلف الباحثين على أنها سلوك مكتسب تشير إلى قدرة وكفاءة الفرد على التعامل مع الآخرين بكفاءة .

حيث يشير جرهام (Graham, 1986, 58) بأن المهارات الاجتماعية تشير إلى قدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين بفاعلية والقدرة على التكيف مع البيئة وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين والقدرة على التأثير عليهم (Graham, 1986) .

وبالمثل تعامل البحث الحالي مع الأنماط القيادية التالية ،

أ) النمط القيادي المتكامل ،

وهو النمط الذي يركز تركيزاً عالياً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

ب) النمط القيادي الموجه ،

وهو النمط الذي يركز تركيزاً عالياً على العمل وتركيزاً منخفضاً على العلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

ج) النمط القيادي البضوحي ،

وهو النمط الذي يركز تركيزاً متوسطاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

د) النمط القيادي المرتبط ،

وهو النمط الذي يركز تركيزاً هالياً على العلاقات الإنسانية وتركيزاً منخفضاً على العمل في ممارسته القيادية .

هـ) النمط القيادي السلبي ،

وهو النمط الذي يركز تركيزاً منخفضاً على كل من العمل والعلاقات الإنسانية في ممارسته القيادية .

ولقد أظهرت بحوث ودراسات القيادة الموقعية وخاصة دراسات وبعوث بلالك وموتون وهيريس وبلانشارد أنه لا يوجد نمط قيادي نقى والاختلاف بين القادة في الأنماط القيادية هو اختلاف في الدرجة وليس في النوع ولذا فقد استخدم الباحث مفهوم هيكل الأنماط القيادية ، (شعبان السيسى ، ١٩٩٧) .

ومعني الترتيب التنازلي الذي يعطيه القائد للأنماط القيادية الخمسة في ممارسته القيادية ومفهوم هيكل الأنماط القيادية يساعد في تحديد الأنماط القيادية التي يسهل تنميتها إلى النمط المتكامل حيث أظهرت العديد من الدراسات ومنها دراسة دوننيه Donna (1992) ودراسة أموديت (Aamodit 1991) ودراسة برنهام (Burnham 1982) ودراسة دوغلاس (Douglas 1992) ودراسة ميشيل (Michael 1992) ودراسة يوكل (Yukle 1986) التأثير الإيجابي لنمط السلوك

١- مهارات الإرسال Sending والتي تشير إلى الجوانب التعبيرية Expressivity حيث قدرة الأفراد على التواصل أو التخاطب .

٢- مهارات الاستقبال Receiving ويقصد بها الحساسية Sensitivity حيث مهارة الأفراد على استقبال الرسائل التي ترد من الآخرين والقدرة على تفسيرها .

٣- مهارات التنظيم والضبط Controlling وتشير إلى مهارة الأفراد على تنظيم عملية التخاطب في المواقف الاجتماعية (Riggio,1986) .

وأوضحت نتائج الدراسة التي قام بها ريجيو أن المهارات الاجتماعية تنتظم في ستة عوامل تتمثل في :

١- التعبير الانفعالي Emotional Expressivity

وتشير إلى مهارة الأفراد على التخاطب غير اللفظي وقدرته على التعبير بدقة عن مشاعره وحالاته الانفعالية .

٢- الحساسية الانفعالية Emotional Sensitivity

ويقصد بها قدرة الفرد على استقبال وتفسير أشكال التخاطب غير اللفظي مع الآخرين ويتسم الأفراد ذو الحساسية الانفعالية بالدقة في تفسير الانفعالات الصادرة عن الآخرين كما أنهم أكثر استشارة انفعالياً بواسطة الآخرين .

٣- الضبط الانفعالي Emotional Control

ويقصد بها قدرة الفرد على ضبط وتنظيم التعبيرات الانفعالية غير اللفظية وإخفاء انفعالاته ومشاعره تحت قناع معين بما يناسب الموقف الذي يوجد فيه .

٤- التعبير الاجتماعي Social Expressivity

يشير إلى قدرة ومهارة الفرد على التعبير اللفظي ومشاركة الآخرين في المواقف الاجتماعية والتحدث بطلاقة وكفاءة في هذه المواقف .

٥- الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity

وتشير إلى قدرة الفرد وحساسيته وإدراكه للمعابير

كما يعرفها كومباس وسلاي (Combas&Slaby,1977,122) بأنها القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين في البيئة الاجتماعية بطرق مقبولة اجتماعياً (Combas&Slaby,1977) .

كما يعرفها هيليبس (Phillip,1978,28) بأنها قدرة ومهارات الفرد على التواصل مع الآخرين وتحقيق علاقات جيدة وتحقيق الأهداف دون الإضرار بالآخرين (Phillips,1978)

كذلك يعرفها ليبيت وليفتسون (Libet&Levenson,1973,28) بأنها قدرة الفرد على إظهار سلوكيات تعطف بقبول وتقدير الآخرين وتجنب السلوكيات التي تثير مرضاة الآخرين (Libet & Levenson,1973) .

ويتفق كل من مورجان (Morgan 1980) وكيلي (kelley 1982) بأنها سلوك مكتسب ومقبول اجتماعياً يمكن الفرد من التفاعل الناجح مع الآخرين تفاعلاً إيجابياً (Kelley,1982) (Morgan, 1982) .

كما يعرفها ويلكسون وكانتير (Wilkinson&Canter,1982,117) بأنها الجوانب السلوكية المؤثرة في التخاطب اللفظي وغير اللفظي . (Wilkinson & Canter 1982)

وعليه يخلص الباحث بأن المهارات الاجتماعية تعنى قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين والتعبير عن مشاعره إزاءهم وضبط انفعالاته في المواقف المختلفة كما يدل ذلك على الدرجة المرتفعة على مقياس المهارات الاجتماعية .

وفي هذا الإطار قدم روجيو Riggio تعريف للمهارات الاجتماعية من خلال تقسيمها إلى فئتين الأولى : مهارات التخاطب غير اللفظي أو الانفعالي Nonverbal or emotional Communication Skills والثانية مهارات التخاطب اللفظي أو الاجتماعي verbal or Social Communication Skills وأوضح ريجيو أن كلا النوعين يشمل على ثلاث مهارات هي (Riggio,1986,312):

والتواعد التي تحكم السلوك الاجتماعي المقبول .

٦- الضبط الاجتماعي Social Control

ويرتكز على مهارة لعب الدور وحضور الذات الاجتماعية
Social Self-Presentation ويتسم الأشخاص المرتقون في
الضبط الاجتماعي بالثقة بالنفس والقيام بأدوار اجتماعية
عديدة والقدرة على التكيف والمواءمة مع المواقف الاجتماعية.

ولقد أظهرت دراسات ريجيو أنه يمكن أن يكون هناك
ارتباط سالب بين مهارة التعبير الانفعالي ومهارة الضبط
الانفعالي فقد يحصل الفرد على درجة مرتفعة في المهارة
التعبيرية ولكنه يفتقد مهارة التنظيم والسيطرة أو العكس
وتحدث ريجيو في هذا الشأن عما أسماه بالتوازن بين بروفيل
المهارات الاجتماعية المختلفة واقترباها من بعضها البعض وعدم
وجود فروق كبيرة بينها .

هذا ولقد لوحظ أن البحث في مجال المهارات الاجتماعية
لم يبدأ إلا في فترة الستينات والسبعينات من القرن السابق ثم
توالى البحوث والدراسات بعد ذلك في عدة مجالات منها ما
يتعلق باكتساب ونمو المهارات الاجتماعية عبر العمر ومنها ما
يتعلق بعلاج القصور في العجز الاجتماعي ومنها ما يتعلق
بدراسة المهارات الاجتماعية في علاقتها ببعض التفسيرات
(Horgie, & Marshall, 1986) .

حيث أظهرت دراسة خليل معوض (١٩٨٤) أن الفايقين من
الأفراد يتمتعون بمهارات اجتماعية عالية .

كذلك كشفت دراسة (Graham 1984) أن الأشخاص
الأكثر مهارة اجتماعية يتميزون بالإدراك الدقيق والفهم
الجيد للآخرين .

كذلك كشفت الدراسات التي قام بها ريجيو عن وجود
فروق جوهرية بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعية حيث
تفوقت الإناث في مهارات التعبير الانفعالي والتعبير الاجتماعي
والحساسية الانفعالية والحساسية الاجتماعية في حين تفوق
الرجال في مهارات الضبط الانفعالي (Riggio, 1989)

كذلك أظهرت دراسة السيد السمدوني تفوق الذكور في
مهارة التعبير الاجتماعي ومهارة الضبط الانفعالي ومهارة
الضبط الاجتماعي وتفوقت الإناث في مهارات التعبير الانفعالي
والحساسية الانفعالية والحساسية الاجتماعية
(السيد السمدوني ١٩٩١) .

بينما كشفت الدراسة التي قام بها ريس وآخرين
(Reis , Jal , 1982) أن العلاقة بين المهارات الاجتماعية
والجاذبية الجسمية تختلف باختلاف الجنس حيث يوجد
ارتباط إيجابي بين الجاذبية الجسمية والمهارات الاجتماعية
فالأذكور الأكثر جاذبية أكثر اجتماعية بالمقارنة بالأقل
جاذبية أما الإناث فيوجد ارتباط سلبي بين الجاذبية والمهارات
الاجتماعية فالإناث الأكثر جاذبية أقل ثقة اجتماعيا
بالمقارنة مع أقرانهم الأقل جاذبية . (Reis, jal, 1982) .

وعلى جانب الصحة النفسية أظهرت دراسة ورن
(Warren, 1982) أن الأفراد الذين يعانون من نقص في المهارات
الاجتماعية يشعرون أكثر بالوحدة النفسية والافتراق
(Warren, 1982) ، وكذلك كشفت دراسة يوسف صيد الفتاح
(١٩٨٩) أن الأفراد الذين يعانون من نقص في مهاراتهم
الاجتماعية يعانون من الانزواء والعصبانية والعكس .
(يوسف صيد الفتاح ١٩٨٩) .

ورغم تعدد الدراسات في مجال المهارات الاجتماعية إلا
أننا نلاحظ أن معظم هذه الدراسات أجريت على عينات من
الطلبة .

وبالتالي - ففى حدود علم الباحث - لم تجرى دراسات في
المهارات الاجتماعية لمختلف القيادات رغم أهمية هذه المهارات
لهذا القطاع الحيوى وهو ما تتناوله الدراسة الحالية .

وذلك لأهمية اكتساب الفرد المهارات الاجتماعية وتحسين
الكفاءة الاجتماعية له حيث ظهرت العديد من الأساليب
المستخدمة فى مجال تنمية وتحسين المهارات ومنها
(Friedman & Miller, 1991)

• أساليب تركز على الشخص الذى يفتقد هذه المهارات

سليبا ، نتائج الدراسة ،

من خلال تطبيق أدوات الدراسة على العينة تم اختبار صحة فروض الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :-

الفرض الأول ، " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية حسب كل من الجنس والمستوى الوظيفي " . وللتحقق من هذا الفرض تم إيجاد كل من المتوسطات والانحرافات المعيارية لهيكل الأنماط وهيكل المهارات كما هو موضح بالجدول التالية ،

(أولا ، هيكل الأنماط القيادية ،

لتحديد هيكل الأنماط القيادية استخدم الباحث المتوسطات والانحرافات المعيارية كما تظهر النتائج في الجدول التالي ،

(أ حسب الجنس (ذكور-إناث)

جدول (٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لهيكل الأنماط

القيادية حسب الجنس (ذكور)

ن (العدد) ١٧٢	المتكامل	السليبي	الوجه	المرتبط	المتدولي	كلى
المتوسط	١٩٢,٨٦	١٤٢,٥١	١٦٢,٣٧	١٤٥,٧٤	١٨٢,٥٨	٨٣٦,٠٨
الانحراف المعياري	١٤,٢٨	١٢,٧١	١٥,٢٨	١١,٨٨	١٠,١١	٢٣,٠١

يتضح من جدول (٣) أن الذكور سجلوا أعلى الدرجات في النمط المتكامل ثم المتدولي ثم النمط الوجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السليبي .

أما هيكل الأنماط القيادية للإناث فقد أظهره دول (٤)

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لهيكل الأنماط

القيادية حسب الجنس (إناث)

ن (العدد)	١٠٧	المتكامل	السليبي	الوجه	المرتبط	البيندولي	كلى
المتوسط	١٩٠,٣٠	١٥١,٥٩	١٤٩,٠٨	١٦٤,٦٦	١٨١,٤٧	٨٢٧,٤٣	
الانحراف المعياري	٥,٤٥	٩,٦٨٠	١٤,٠٧	١٣,٣٢	٧,١٤		

بينما احتل النمط المتعاني الرتبة الثالثة لدى الذكور واحتل النمط المرتبط الرتبة الثالثة لدى الإناث وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور يهتموا بالعمل بينما الإناث يهتموا أكثر بالعلاقات الإنسانية داخل العمل نظراً لاختلاف طبيعة الذكور عن الإناث فالعمل بالنسبة للذكور مصدر الرزق الأساس لهم بينما قد لا يعتبر كذلك لدى المرأة فكثيراً ما يكون وجود علاقات إنسانية جيدة داخل العمل أحد دوافع المرأة للعمل .

أما النمط المرتبط فاحتل الأهمية بعد النمط الموجه لدى الذكور ويليه النمط السلبي أما لدى الإناث فقد كان النمط السلبي ويليه النمط الموجه .

ب- هيكل الأنماط القيادية حسب المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى)

يتضح من الجدول (٤) أن الإناث سجلوا أعلى الدرجات في النمط المتكامل ويليه النمط البندولي ويليه النمط المرتبط ثم النمط السلبي وأخيراً النمط الموجه .

ومما سبق يتضح أن النمط القيادي المتكامل احتل المرتبة الأولى لدى الذكور وكذلك لدى الإناث وبالتالي يمكن للإناث أن يمارسوا النمط القيادي المتكامل مثل الذكور أي أن المرأة يمكن أن تصبح قائداً فعالاً مثل الرجل .

كذلك احتل النمط البندولي النمط الثاني في الأهمية لدى كل من الذكور والإناث وقد يرجع ذلك إلى أن مناخ العمل في المنظمات المصرية يهيئ الفرص لظهور هذا النمط سواء لدى الذكور أو لدى الإناث وهو النمط الأكثر شيوعاً في الدول النامية .

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المستوى الوظيفي

الإدارة العليا

ن (العدد)	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولي
المتوسط	٢٠٠,١٥	١٤٥,٦٥	١٦٢,٩٦	١٤٥,٨١	١٧٩,٢٢
الانحراف المعياري	٨٢,١٨	٤٤,٤٥	٩٨,٤٩	١٧,٨٢	١٠,٤٥

من الجدول (٥) يتضح أن هيكل الأنماط القيادية لدى الإدارة العليا يتحدد كالآتي النمط المتكامل ثم البندولي ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي وبالتالي فالمدراء في الإدارة العليا موجهين بالنمط المتكامل وأقل توجهاً بالنمط السلبي .

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب المستوى الوظيفي

(إدارة وسطى)

ن (العدد)	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولي
المتوسط	١٨٦,٩٦	١٤٦,١٩	١٥٢,٩٠	١٥٧,٤٧	١٨٢,٨٩
الانحراف المعياري	٧٠,٠٦	٤١,١١	١٢٠,٤٤	١٧,٢٧	٧,٥٨

من الجدول (٥) يتضح أن هيكل الأنماط القيادية لدى الإدارة العليا يتحدد كالآتي النمط المتكامل ثم البندولي ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي وبالتالي فالمدراء في الإدارة العليا موجهين بالنمط المتكامل وأقل توجهاً بالنمط السلبي .

الموجه وأخيراً النمط السليبي .

من الجدول (٦) نجد أن الإدارة الوسطى سجلت في هيكل أنماطها القيادية أعلى الدرجات في النمط المتكامل ويليها البندولي ثم المرتبط ثم الموجه وأخيراً السليبي .

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب الأنماط القيادية لدى الإدارة العليا كان النمط المتكامل يليه النمط البندولي يليه النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السليبي .

وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الإدارة العليا وخبرتها في ممارسة العملية الإدارية حيث ساعدت هذه الخبرة والممارسة في ممارسة النمط القيادي المتكامل أولاً ويليها النمط البندولي أو نمط منتصف الطريق ثم النمط الموجه فالمرتبط وأخيراً السليبي.

أما ترتيب الإدارة الوسطى للأنماط القيادية فقد كان النمط المتكامل ثم النمط البندولي ثم النمط المرتبط ثم النمط

وبالتالي هناك تشابه في ترتيب كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للأنماط القيادية باستثناء النمط الموجه (الثالث لدى الإدارة العليا) والنمط المرتبط (الثالث لدى الإدارة الوسطى) وقد يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى فكثيراً ما يكون نطاق الإشراف للإدارة الوسطى أكثر اتساعاً من نطاق الإشراف لدى الإدارة العليا مما يجعل الإدارة الوسطى أكثر اهتماماً بالنمط المرتبط لإقامة علاقات مع الرؤوسين وفي نفس الوقت اهتمام بالعمل .

ثانياً ، هيكل المهارات الاجتماعية :

لإيجاد التوافق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب الجنس والمستوى الإداري تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كالتالي :

أ- حسب الجنس :

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية

للمهارات الاجتماعية لدى الذكور

ن (العدد) ٧٢	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كس
المتوسط	٣٦,٤٠	٤٣,٧٩	٥٢,٠٢	٤٣,٧٤	٤١,١٤	٥٥,٤٨	٣٧٣,٥٦
الانحراف المعياري	٥,٧٨	٦,٢١	٧,٠٧	٥,٧٣	٥,٥٥	٧,٠١	١٨,٠٧

ويتضح من الجدول (٧) أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الذكور كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم حساسية انفعالية ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية

للمهارات الاجتماعية لدى الإناث

ن (العدد) ١٠٧	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كس
المتوسط	٥٠,٠٦	٤٧,٤١	٣٤,١٥	٤٨,٣٩	٤٤,٧٩	٣٦,١٤	٣٦٠,٩٤
الانحراف المعياري	٤,١٨	٤,٨٣	٥,٠٤	٤,٣٦	٧,٢٣	٥,٣٦	١٧,١٩

يتضح من الجدول (٨) أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإناث كان على التوالي تعبير انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية ثم ضبط اجتماعي وأخيراً ضبط انفعالي ، وأن متوسط المهارات الاجتماعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث.

وتتفوق الرجال في مهارات الضبط إلى أساليب وعمليات التنشئة الاجتماعية ومعايير السلوك لدى كل من الذكور والإناث فزيادة مهارتي الضبط (الانفعالي / الاجتماعي) لدى الذكور قد يرجع إلى أن هناك الكثير من المواقف تحتاج إلى ضبط للمشاعر الحقيقية لدى الفرد وأخافها تحت قناع معين يناسب الموقف وهذا الضبط يتفوق فيه الذكور عن الإناث .

ورغم اختلاف الأهمية النسبية لترتيب المهارات حسب الجنس (ذكور/إناث) إلا أنه اتضح أن الذكور يملكون قدراً أكبر من الإناث في المهارات الاجتماعية مما يساعدهم على النجاح في العملية القيادية .

ب- حسب المستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي)

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الذكور كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم حساسية انفعالية ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

بينما كان ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الإناث على التوالي ...

تعبير انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية ثم ضبط اجتماعي وأخيراً ضبط انفعالي .

وقد يرجع تفوق الإناث في مهارات التعبير والحساسية

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لهيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا

ن (العدد) ١٠٤	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كلى
المتوسط	٤٠,٢٢	٤٤,١٥	٥٤,٠٤	٤٤,٧٧	٤٢,٥٠	٥٧,٦٥	٢٨٣,٣٥
الانحراف المعياري	٦,٥٤	٥,٦٦	٨,٥٦	٥,٨٢	٥,١٩	٦,٢٩	١٥,٢٩

من الجدول (٩) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا كان على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

أما هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى فقد أظهره الجدول (١٠) .

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية

لهيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى

ن (العدد) ١٧٥	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كلى
المتوسط	٤٢,٤٧	٤٥,٧٩	٤٠,٨٨	٤٥,٩٨	٤٢,٥٢	٤٢,٥٧	٣٦٠,٠٣
الانحراف المعياري	٩,٢٢	٦,٥٩	٩,٥٦	٥,١٢	٧,١٦	٩,٩٤	١٤,٧٤

من الجدول (١٠) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى كان على التوالي تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية وضبط اجتماعي وحساسية اجتماعية ثم تعبير انفعالي وأخيراً ضبط انفعالي .

والمهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا أعلى منها لدى الإدارة الوسطى .

من الجداول السابقة يتضح أن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الإدارة العليا كان على التوالى ضبط اجتماعى ثم ضبط انفعالي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

وإن ترتيب المهارات الاجتماعية لدى الإدارة الوسطى كان على التوالى . . تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم

ضبط اجتماعى ثم حساسية اجتماعية ثم تعبير انفعالي وأخيراً ضبط انفعالي . وقد يرجع زيادة الأهمية النسبية لمهارتي الضبط لدى الإدارة العليا إلى زيادة الخبرة وزيادة العمر لديهم مما يساعدا على ضبط الفرد تصرفاته وانفعالاته عكس الإدارة الوسطى التي يزداد لديها أهمية مهارات التعبير والحساسية وتنخفض لديها مهارتي الضبط نظراً لانخفاض خبرتها الإدارية واتساع نطاق الإشراف الذى تتعامل معه . أما هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل فقد أظهرته هذه الجداول .

• هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية للعينة ككل

ن (العدد) ٢٧٩	المتكامل	السلبي	الموجه	المرتبط	البندولي	كلى
المتوسط	١٩١,٨٧	١٤٥,٩٩	١٥٧,٢٧	١٥٣,١٢	١٨٢,١٥	٨٣,٤٢
الانحراف المعياري	١١,٦٨	١٢,٤٣	١٦,١٥	١٥,٥٦	٩,٠٨	٦١,٦٦

من الجدول (١١) يتضح أن هيكل الأنماط القيادية لدى العينة ككل كان على التوالى النمط المتكامل ثم البندولي ثم الموجه ثم المرتبط وأخيراً السلبي .

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمهارات الاجتماعية للعينة ككل

ن (العدد) ٢٧٩	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كلى
المتوسط	٤١,٦٢	٤٥,١٧	٤٥,٧٨	٤٥,٥٢	٤٢,٥٤	٤٨,٥٤	٣٦٨,٢٢
الانحراف المعياري	٨,٤٥	٩,٣٠	١٦,١٧	٥,٤٦	٥,٤٨	١١,٥٦	١٨,٥٧

من الجدول (١٢) يتضح أن هيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل كان على التوالى ضبط اجتماعى ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعى ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

واحتلال مهارتي الضبط هيكل المهارات الاجتماعية يمثل اقتباساً إيجابياً لأن الوظيفة الإدارية أو القيادية تحتاج في كثير من الأحيان مهارتي الضبط لتعرضها لكثير من المواقف والمشاكل بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية أخرى .

وبالتالي تحققت صحة الفرض الأول بوجود فروق في كل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف كل من الجنس والمستوى الوظيفي .

الفرض الثاني ،

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية " . ولتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل مسوفة ارتباط توضح الصلاقة بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية على النحو التالي ،

من الجداول السابقة يتضح أن هيكل الأنماط القيادية للعينة ككل كان على التوالي النمط المتكامل ثم النمط البندولي ثم النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السليبي وهذا يعني أن أفراد العينة (إدارة عليا / إدارة وسطى/ ذكور / إناث) لديهم استعداد للممارسات القيادية وفق النمط القيادي المتكامل أو الضال وبليبه النمط البندولي أو نمط منتصف الطريق وهذا النمط يميز ظهور متاخ العمل في المنظمات المصرية ثم النمط الموجه وبليبه المرتبط أم احتلال النمط السليبي آخر ترتيب هيكل الأنماط القيادية فهو اتجاه مرضى .

وكان هيكل المهارات الاجتماعية لدى العينة ككل على التوالي ضبط اجتماعي ثم ضبط انفعالي ثم تعبير اجتماعي ثم حساسية انفعالية ثم حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

جدول (١٢)

معامل الارتباط بين الأنماط القيادية والمهارات الاجتماعية

الأنماط	المهارات	التعبير الانفعالي	الحساسية الانفعالية	الضبط الانفعالي	التعبير الاجتماعي	الحساسية الاجتماعية	الضبط الاجتماعي	كلى
المتكامل	٠,١٥٢	٠,١٥٠	٠,٣٢٨	٠,٤٨	٠,١٤٠	٠,٣٧٥	٠,٥٦٢	٠٠
	٠,١٠	٠,١٢	000	٠,٤٢٨	٠,١٩	000	000	000
السليبي	٠,٢٨٣	٠,٢٧	٠,١٠٨	٠,١١١	٠,٢٠٧	٠,٠٩٤	٠,٠٢٠	٠,٠٢٠
	000	٠,٢٥٦	٠,٠٧٢	٠,٠٦٣	٠,٠٠٩	٠,٠١٠	٠,٧٤٠	٠,٧٤٠
الموجه	٠,٢٧١	٠,٠٦٥	٠,٢٨١	٠,١٥٠	٠,١٥٢	٠,٤١٤	٠,٢٤٠	٠,٢٤٠
	000	٠,٢٧٨	٥٥٥	٠,١٢	٠,٠١٠	000	000	000
المرتبط	٠,٤٦٠	٠,١٧٥	٠,٥٦٧	٠,٣٥٩	٠,٢٠٥	٠,٦٠٢	٠,٣٢١	٠,٣٢١
	000	٠,٠٣٢	000	000	٠,٠٠١	000	000	000
البندولي	٠,٠٨٤	٠,٠٧٨	٠,٠٣٧	٠,١٠٨	٠,١٢٤	٠,١٣٦	٠,٠٢٨٢	٠,٠٢٨٢
	٠,٠٠٢	٠,١٩٦	٠,٢٥٦	٠,٠٧٣	٠,٠٠١	٠,٠٣٢	000	000

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتكامل وبين المهارات الاجتماعية التالية تعبير انفعالي (٠,١٥) ، حساسية انفعالية (٠,٢٥) ضبط انفعالي (٠,١٩) ، حساسية اجتماعية (٠,١٥) ، ضبط اجتماعي (٠,٠١) .

الرقم الأعلى يشير إلى معامل الارتباط

الرقم الأسفل تشير إلى الدلالة

• دالة عند مستوى ٠,٠١

• دال عند مستوى ٠,٠٥

من الجدول السابق يتضح ،

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المتكامل وإجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي السلبي وبين إجمالي المهارات الاجتماعية.

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الموجه وبين إجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المرتبط وبين المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

• توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي البندولي وبين إجمالي المهارات الاجتماعية (٠,٠١) .

وبذلك لم تتحقق صحة الفرض الثاني حيث وجدت علاقة دالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وبين المهارات الاجتماعية .

الفرض الثالث :

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي " .

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل تعاليل تباين أحادي الاتجاه وكذلك اختبار "ت" لبيان الفروق في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي .

(أ) بالنسبة للجنس (ذكور/إناث) :

ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المتكامل ومهارة التعبير الاجتماعي .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي السلبي وبين المهارات الاجتماعية التالية تعبيراً (٠,٠١) ، حساسية اجتماعية (٠,٠٥) .

ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي السلبي وبين المهارات الاجتماعية التالية الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الضبط الاجتماعي .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي الموجه وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي (٠,٠١) ، الضبط الانفعالي (٠,٠١) ، التعبير الاجتماعي (٠,٠٥) ، الحساسية الاجتماعية (٠,٠٥) ، الضبط الاجتماعي (٠,٠١) .

ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط الموجه وبين مهارة الحساسية الانفعالية .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي المرتبط وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي (٠,٠١) ، الحساسية الانفعالية (٠,٠١) ، الضبط الانفعالي (٠,٠١) ، التعبير الاجتماعي (٠,٠١) ، الحساسية الاجتماعية (٠,٠١) ، الضبط الاجتماعي (٠,٠١) .

• وجود علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي البندولي وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي (٠,٠١) ، الحساسية الاجتماعية (٠,٠٥) ، الضبط الاجتماعي (٠,٠٥) .

• ولا توجد علاقة دالة إحصائياً بين النمط القيادي البندولي وبين المهارات الاجتماعية الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي .

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في أنماط القيادة تبعاً
لاختلاف الجنس (ذكور/إناث) .

جدول (١٤)

الأنماط القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
المتكامل	بين المجموعات	٤٣٢,٧٧٦	١	٤٣٢,٧٧٦	٣,١٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٧٥٣٧,٨١	٣٧٧	١٣٥,٤٧٧		
	كلى	٣٧٩٥٩,٥٧	٣٧٨			
السلبي	بين المجموعات	٥٤٣٥,١٠٢	١	٥٤٣٥,١٠٢	٤٠,٨٤	دالة
	داخل المجموعات	٣٧٥٥٨,٨٨٢	٣٧٧	١٣٥,٥٩٢		
	كلى	٤٣٩٩٣,٩٨٦	٣٧٨			
الموجه	بين المجموعات	١١٦٤٧,٣٠	١	١١٦٤٧,٣٠	٥٢,٩٦٣	دالة
	داخل المجموعات	٦٠٩١٦,٤٣٩	٣٧٧	٢١٩,٩١٥		
	كلى	٧٢٥٦٣,٧٤٩	٣٧٨			
المرتبط	بين المجموعات	٢٤٤٣٤,٨٧٤	١	٢٤٤٣٤,٨٧٤	١٥٧,٦٥٦	دالة
	داخل المجموعات	٤٣٩٣١,٣٣٥	٣٧٧	١٥٤,٩٨٨		
	كلى	٦٧٦٦٦,٢٠٩	٣٧٨			
البيدولي	بين المجموعات	١٨,٨٧٧	١	١٨,٨٧٧	٠,٩٩٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢٨٦٦,٤٩٦	٣٧٧	٨٢,٥٥١		
	كلى	٢٣٩٤٨,٣٧٣	٣٧٨			
كلى	بين المجموعات	٨٥١٢,٨٥٧	١	٨٥١٢,٨٥٧	١٩,٣٣٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢١٩٤١,٣٨٧	٣٧٧	٤٤٠,٢٢		
	كلى	١٣٠٤٥٤,٢٤٤	٣٧٨			

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط
القيادي المرتبط .

من الجدول السابق يتضح ،
• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط
القيادي المتكامل .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط
القيادي البيدولي .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط
القيادي السلبي .

ولبيان اتجاه هذه الفروق تم عمل اختبار "ت" في الجدول

التالي

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط
القيادي الموجه .

جدول (١٥)

نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطات
والانحرافات المعيارية في أنماط القيادة حسب الجنس (ذكور / إناث)

الأنماط القيادية	النوع	العدد	المتوسط م	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	ف	الدلالة
المتكامل	ذكور	١٧٢	١٩٢,٨٦	١٤,١٧٩٤	١,٠٨١٢	٢,١٣٠	غير دالة
	إناث	١٠٧	١٩٠,٣٩	٥,٤٤٨٣	٠,٥٣٦٧		
السلبي	ذكور	١٧٢	١٤٣,٥١١٦	١٢,٧٠١٧	١,١٦٥٤	٦,٧٣٨	دالة
	إناث	١٠٧	١٥١,٥٨٨	٩,٦٧٩٦	١,٢٥٩٥		
الموجه	ذكور	١٧٢	١٦٣,٣٧٢١	١٥,٢٨٣٧	١,١٦٥٤	٧,٢٤٠	دالة
	إناث	١٠٧	١٤٩,٠٨٤١	١٤,٠٦٦٠	١,٢٥٩٨		
المرتبط	ذكور	١٧٢	١٤٥,٧٤٤٢	١١,٨٧٦٧	٠,٩٠٥٦	١٣,٢٢٥	دالة
	إناث	١٠٧	١٦٤,٩٩٠٧	١٣,٣٣١٥	١,٢٨٧٨		
البنديلي	ذكور	١٧٢	١٨٢,٥٨	١٠,١١١٠	٠,٧٧١٠	١,٠٧٧	غير دالة
	إناث	١٠٧	١٨١,٤٦	٧,١٣٧٣	٠,٦٨٩		
كلى	ذكور	١٧٢	٨٣٦,٠٦	٢٣,٠١٣٢	١,٧٥٤٧	٤,٦٩	دالة
	إناث	١٠٧	٨٣٧,٤٢	١٧,٢٠٧٥	١,٦٦٣٥		

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط

القيادي البنديلي .

وعليه يمكن القول أن الإناث من المديرين موجهين

بالأنماط القيادية السلبي والمرتبط أما الذكور من المديرين
فإنهم موجهين بالنمط القيادي الموجه .

بينما لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في ممارسة

الأنماط القيادية المتكامل ، البنديلي وبالتالي فالإناث من
المديرين يمكن أن يمارسوا النمط القيادي (المتكامل) مثل الذكور
من المديرين وبالتالي فسمات النمط القيادي المتكامل موجودة
لدى الإناث كما أنها موجودة لدى الذكور ولا فرق بين الذكور
والإناث في ممارسة النمط القيادي المتكامل .

من الجدول السابق يتضح :

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط

القيادي المتكامل .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط

القيادي السلبي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط
لصالح الإناث .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط

القيادي الموجه وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط
لصالح الذكور .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط

القيادي المرتبط وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط
لصالح الإناث .

رزقه الأساسي بالإضافة إلى أن التركيز على العمل من جانب الذكور قد يحقق له طموحاته الوظيفية . وكذلك فإن توجه المرأة في عملها القيادي بالعلاقات الإنسانية " المرتبط " فهذا يرجع إلى طبيعة المرأة فقد تكون تكوين علاقات اجتماعية مرضية داخل العمل أحد دوافع المرأة للعمل لأحد العناصر الهامة التي تحدد رضاها الوظيفي .

ب) بالنسبة للمستوى الوظيفي :

لا يبيد الفروق في الأنماط القيادية وفق اختلاف المستوي الوظيفي قام الباحث بعمل تحليل التباين واختبار "ت" لمعرفة مدى وجود فروق و دلالتها كما يلي ،

كذلك لا يوجد فروق بين الإناث والذكور في ممارسة النمط القيادي البندولي وقد يرجع ذلك إلى أن هذا النمط من أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في العالم النامي وهو النمط الذي يأخذ بالحلل الوسط خاصة وأن مناخ العمل في البيئة المصرية يساعد على ظهور هذا النمط الذي يفاضل أن يرضى جميع الأطراف .

أما توجه الذكور بالنمط القيادي الموجه ، وتوجه الإناث بالنمط القيادي المرتبط .

فقد يرجع ذلك إلى طبيعة الجنس فالذكور عادة ما يكون تركيزهم أكثر على الجانب المتعلق بالعمل وإجراءاته وفنائه حتى لا يفقد الفرد عمله خاصة إذا كان هذا العمل هو مصدر

جدول (١٦)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق

في أنماط القيادة تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى)

الأنماط القيادية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
المتكامل	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	١١٢٥٥,٥٩٨ ٣٦٠,٤٢٥٨ ٣٧٩٥٩,٨٥٧	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١١٢٥٥,٥٩٨ ٩٦,٠٤٤	١١٨,٢٣٣	دالة
السلبي	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	١٩,٠٥٣ ٤٣٩٧٤,٩٣٣ ٤٣٩٩٣,٩٨٦	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١٩,٠٥٣ ١٥٥,١٤٤	٠,١٢٣	غير دالة
الموجه	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	٥٢٥٩,٧٥٤ ٦٣٢٠٣,٩٩٥ ٧٥٦٣,٧٤٩	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٥٢٥٩,٧٥٤ ٢٤٢,٦١٤	٣٢,٠٩٢	دالة
المرتبط	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	٨٨٧٨,٨٢٦ ٥٨٤٥٧,٧٨٨ ٦٧٣٦٦,٦٠٩	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٨٨٧٨,٨٢٦ ٢١١,١٤٧	٤٢,٠٥٠	دالة
البندولي	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	١٤١٦,٩٧٤ ٢١٥٣١,٣٩٩ ٢٣٩٤٨,٣٧٢	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١٤١,٩٧٤ ٧٧,٣٢١	١٨,٢٣٩	دالة
كلية	بين المجموعات داخل المجموعات كلية	١٨٩٥,٥٤١ ١٢٨٥٥٨,٧٠٢ ١٢٠٤٥٤,٢٤٤	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١٨٩٥,٥٤١ ٤٦٤,١١٩	٤,٠٨٤	دالة

من الجدول السابق يتضح :

• توجد فروق دالة إحصائية بين النمط القيادي وفق اختلاف المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى) .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المتكامل .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي السليم .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المرتبط .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي الموجه .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي البندولي .

ولبيان اتجاه هذه الفروق ودلالاتها تم عمل اختبار "ت" كما هو موضح بالجدول التالي .

تستخدم اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية في الأنماط القيادية تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى)

جدول (١٧)

الأنماط القيادية	النوع	العدد	المتوسط م	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	ف	الدلالة
المتكامل	عليا	١٠٤	٢٠٠,١٥٢٨	١٣,١٨٠٤	١,٢٩٢٤	٩,٤٣٣	دالة
	وسطى	١٧٥	١٨٦,٩٦٠	٧,٠٧٥٤	٠,٥٣٤٩		
السليم	عليا	١٠٤	١٤٥,٦٥٣٨	١٤,٤٤٩٠	١,٤١٦٨	٠,٣٣٨	غير دالة
	وسطى	١٧٥	١٤٦,١٩٤٣	١١,١٠٨	٠,٨٣٩٧		
الموجه	عليا	١٠٤	١٦٣,٩٦١٥	١٨,٩٩١٠	١,٨٦٢٢	٤,٢٩٥	دالة
	وسطى	١٧٥	١٥٣,٨٩٧١	١٣,١٤٢٩	٠,٩٩٣٥		
المرتبط	عليا	١٠٤	١٤٥,٨٠٧٧	١٧,٢٣٣٧	١,٦٨٨٨	٦,٠٠٩	دالة
	وسطى	١٧٥	١٥٧,٤٧٤٧٣	١٢,٦٧٠٨	٠,٩٥٧٨		
البندولي	عليا	١٠٤	١٧٩,٣٣٠٨	١٠,٤٥٤٩	١,٠٢٠٢	٣,٩٥٥	دالة
	وسطى	١٧٥	١٨٣,٨٩١٤	٧,٦٨٣٧	٠,٥٨٠٨		
كلي	عليا	١٠٤	٨٣٣,٠٠٧	٢٤,٤١٥٥	٢,٣٩٤١	١,٩١٣	دالة
	وسطى	١٧٥	٨٢٨,٤١٧١	١٩,٦٤٦١	١,٤٥٥١		

من الجدول السابق يتضح :

• وجود فروق إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي المتكامل وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي السليبي .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي المرتبط وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي المرتبط وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي البندولي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

وبناء عليه فإن الإدارة العليا موجهة في ممارستها القيادية بالأنماط القيادية التالية النمط المتكامل ، النمط الموجه بينما الإدارة الوسطى موجهة في ممارستها القيادية بالأنماط القيادية التالية النمط المرتبط والنمط البندولي ولا توجد

فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في ممارسة النمط القيادي السليبي .

وقد يرجع توجه الإدارة العليا بالنمط القيادي المتكامل والنمط المتقاني إلى خبرة الإدارة العليا فالممارسات العملية والخبرة الطويلة لأفراد الإدارة العليا تجعلهم موجهين بالنمط القيادي المتكامل وكذلك الاهتمام بالعمل (الموجه) .

أما توجه الإدارة الوسطى بالنمط المرتبط والنمط البندولي فقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الإدارة الوسطى والعبء الملقاة عليها في إدارة وتوجيه عدد أكبر من الأفراد فكثيراً ما يكون نطاق الإشراف للإدارة الوسطى واسع وهذا يوجه ممارستهم القيادية إلى النمط البندولي والنمط المرتبط .

الفرض الرابع :

" توجد فروق دالة إحصائية في المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الجنس والمستوى الوظيفي " .

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل تحليل التباين واختبار "ت" لمعرفة الفروق ولانتهائها بالنسبة للجنس (ذكور/إناث) والمستوى الإداري (إدارة عليا/إدارة وسطى) .

(أ) بالنسبة للجنس :

جدول (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في المهارات الاجتماعية تبعاً للجنس (ذكور / إناث)

المهارات الاجتماعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
التعبير الانفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٢٢٠٩,٩٢٠ ٥٥٦٢,٧٨٠ ١٩٨٧٢,٧١٠	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٨٥١٢,٨٥٧ ١٤٠,٢٢٢	١٩,٣٢٨	دالة
حساسية انفعالية	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٨٦٤,٦٨ ١٠١٧٤,٣٤٢ ١١٠٣٩,٠٢٩	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٨٦٤,٦٨ ٣١,٧٣١	٢٣,٥٤١	دالة

تابع جدول (١٨)

تحليل التباين أحادي الاتجاه للفرق في المهارات الاجتماعية تبعاً للجنس (ذكور / إناث)

المهارات الاجتماعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة
ضبط الانفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٢٢٤٩٧,٥٨٢ ١١٢٤٧,٥١٤ ٢٤٧٤٥,٠٩٦	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٢٢٤٩٧,٥٨٢ ٤٠,٦٠٥	٥٧٨,٦٩١	دالة
تعبير اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٤٢٥,٢٩٠ ٦٤٢٤,٢٥٨ ٨١٥٩,٥٤٨	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٤٢٥,٢٩٠ ٢٤,٣١١	٥٨,٦٢٦	دالة
حساسية اجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٨٨١,١٤٨ ١٠٨١٤,١٢٨ ١١٦٩٥,٢٧٦	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٨٨١,١٤٨ ٣٩,٠٤٠	٢٢,٥٧	دالة
ضبط اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	٢٤٦٢٤,٥٠٦ ١١٩٢١,٦٨٨ ٣٦٥٤٦,١٩٤	١ ٢٧٧ ٢٧٨	٢٤٦٢٤,٥٠٦ ٤٣,٠٣٩	٥٧٢,٢٨	دالة
كلى	بين المجموعات داخل المجموعات كلى	١٠٤٩٦,١١١ ٨٧١٧٢,٠٨٢ ٩٦٦٦٨,١٩٢	١ ٢٧٧ ٢٧٨	١٠٤٩٦,١١١ ٣١٤,٧٠١	٢٢,٢٥٢	دالة

من الجدول السابق يتضح :

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الاجتماعية بين الجنسين ذكور/إناث على النحو التالي :

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التعبير الانفعالي بين الذكور / والإناث .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الحساسية الانفعالية بين الذكور / والإناث .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة ضبط الانفعالي بين الذكور / والإناث .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة التعبير الاجتماعي

بين الذكور / والإناث .

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة الحساسية الاجتماعية بين الذكور/والإناث

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارة ضبط الاجتماعي بين الذكور / والإناث .

ولعرفة دلالة واتجاه الفرق في المهارات الاجتماعية وفق الجنس تم عمل اختبار "ت"

نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق وبين المتوسطات والانحرافات المعيارية
للمهارات الاجتماعية حسب الجنس (ذكور/إناث)

جدول (١٩)

المهارات الاجتماعية	النوع	العدد	المتوسط م	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
التعبير	ذكور	١٧٢	٣٦,٣٩	٥,٧٨٠١	٠,٤٤٠٧	٢٢,٨٥	دالة
الانفعالي	إناث	١٠٧	٥٠,٠٥	٤,١٧٧٢	٠,٤٠٢٨		
حساسية	ذكور	١٧٢	٤٢,٧٩	٦,٧١٠٦	٠,٥١١٧	٥,٢٢٦	دالة
انفعالية	إناث	١٠٧	٤٧,٤١	٤,٨٣١٠	٠,٤٠٢٨		
ضبط	ذكور	١٧٢	٥٢,٠٢٢	٧,٠٧٢	٠,٥٢٩٤	٢٥,٩٦	دالة
انفعالي	إناث	١٠٧	٢٤,١٤٩	٥,٠٣٩	٠,٤٨٧١		
تعبير	ذكور	١٧٢	٤٢,٧٤٤	٥,٧٢٢	٠,٤٣٦٧	٨,٢٢	دالة
اجتماعي	إناث	١٠٧	٤٨,٣٩	٣,٢٥٨	٠,٣١٥٠		
حساسية	ذكور	١٧٢	٤١,١٢٩	٥,٥٥٠	٠,٤٢٢٢	٤,٤٧	دالة
اجتماعية	إناث	١٠٧	٤٤,٩٩٤	٧,٢٣٢	٠,٦٩٩٢		
ضبط	ذكور	١٧٢	٥٥,٤٦٥	٧,٠٠٩	٠,٥٢٤٥	٢٥,٠٢٢	دالة
اجتماعي	إناث	١٠٧	٣٦,١٤٠	٥,٧٦١	٠,٥٥٧٠		
كلى	ذكور	١٧٢	٣٧٢,٥٥	١٨,٠٧	١,٣٧٨	٥,٨٤	دالة
	إناث	١٠٧	٣٦٠,٩٤	١٧,١٨٩	١,٦٦١		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
الضبط الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط
لصالح الذكور.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
المهارات الاجتماعية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة
المتوسط لصالح الذكور.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
التعبير الاجتماعي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة
المتوسط لصالح الإناث.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
التعبير الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط
لصالح الإناث.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
الحساسية الاجتماعية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة
المتوسط لصالح الإناث.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في
الحساسية الانفعالية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة
المتوسط لصالح الإناث.

وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المرأة وطبيعة الرجل فالرجال أكثر قدرة على الضبط (الانفعالي والاجتماعي) من الإناث بينما الإناث أكثر قدرة في التعبير (الانفعالي / الاجتماعي) والحساسية (الانفعالية ، الاجتماعية) .

ب) بالنسبة للمستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي) ، لمعرفة الفروق في المهارات الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى تم عمل تحليل التباين واختبار "ت" على النحو التالي :

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الضبط الاجتماعي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الذكور .

وبناء عليه فقد تفوقت الإناث في المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية بينما تفوق الذكور في المهارات الاجتماعية التالية ، الضبط الانفعالي ، الضبط الاجتماعي .

وإن كان الذكور أكثر تفوقاً في المهارات الاجتماعية ككل

تحليل التباين إحصائي للفروق في المهارات الاجتماعية

تبعاً للمستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطي) جدول (٢٠)

المهارات الاجتماعية	مصدر التباين	مجموع المراتب	درجات الحرية	متوسط مجموع المراتب	ف	الدلالة
التعبير الانفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٣٣٦,٦٧١ ١٩٥٤٦,٠٣٩ ١٩٨٧٣,٧١٠	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٣٣٦,٦٧١ ٤٦٤,١١	٤,٦٢٩	دالة
حساسية انفعالية	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٧٤,٣٢٤ ١٠٨٦٤,٠٣٩ ١١٠٣٩,٠٣٩	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١٧٤,٣٢٤ ٢٩,٢٢٣	٤,٤٤٤	دالة
ضبط انفعالي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١١٢٩٤,٧٧١ ٣٣٤٥٠,٣٣٦ ٣٤٧٤٥,٠٩٧	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١١٢٩٤,٧٧١ ٨٤,٦٥٨	١٣٣,٤١٦	دالة
تعبير اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٩٥,١٧٨ ٨٠٦٤,٣٧٠ ٨١٥٩,٥٤٨	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٩٥,١٧٨ ٢٩,١١٢	٣,٣٦٩	غير دالة
حساسية اجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٠,٢٨٢ ١١٦٤٤,٩٩٤ ١١٦٥٥,٢٧٦	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٢٨٢ ٤٣,٢٢٠	٠,٠٠٧	غير دالة
ضبط اجتماعي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	١٥٢٨٠,٩١٨ ٢١٣٧٥,٢٨٦ ٣٦٥٥٦,١٩٤	١ ٣٧٧ ٣٧٨	١٥٢٨٠,٩١٨ ٧٦,٨٠٦	١٩٨,٩٥٥	دالة
كلي	بين المجموعات داخل المجموعات كلي	٣٥٤٦٧,٧٩٨ ٦٣٢٠٠,٣٩٦ ٩٩٦٦٨,١٩٤	١ ٣٧٧ ٣٧٨	٣٥٤٦٧,٧٩٨ ٣٢٤,٥٥	١٥٧,٩٥	دالة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة التعبير الاجتماعي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الحساسية الاجتماعية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة ضبط الاجتماعي .

ولبيان اتجاه هذه الفروق ودلالاتها تم عمل اختبار "ت"

فتأتج اختبار "ت" للفروق في المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف المستوى الوظيفي

جدول (٢١)

المهارات الاجتماعية	المستوى الإداري	العدد	المتوسط م	الأعراف المعيارى	الخطأ المعيارى	ت	الدلالة
التعبير (الأنفعالى)	عليا	١٠٤	٤٠,٢٣٠	٦,٥٣٧	٠,٦٤١١	٢,٣٤٨	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٢,٤٦	٠,٧٠٥٢	٠,٧٠٥٢		
حساسية (أنفعالية)	عليا	١٠٤	٤٤,١٥٣	٥,٦٦١٦	٠,٥٥٥٢	٢,١٩١	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٥,٧٨٨	٦,٥٩٢	٠,٤٩٨٤		
ضبط (الأنفعالى)	عليا	١٠٤	٥٤,٠٣٨	٨,٥٦٤٩	٠,٨٨٩٩	١١,٨٧٧	دالة
	وسطى	١٧٥	٤٠,٨٨	٩,٥٥٧	٠,٧٣٣٥		
تعبير اجتماعى	عليا	١٠٤	٤٤,٧٦٩	٥,٨٢٤	٠,٥٧٢١	٠,٠٧٢	غير دالة
	وسطى	١٧٥	٤٥,٧٧١	٥,١١٨	٠,٣٨٦٩		
حساسية اجتماعية	عليا	١٠٤	٤٢,٥٠٠	٥,١٨٥٩	٠,٥٠٨٥	٠,٠٨٢	غير دالة
	وسطى	١٧٥	٤٢,٥٦٥	٧,١٦١	٠,٥٤١٤		
ضبط اجتماعى	عليا	١٠٤	٥٧,٦٥٢	٦,٣٩٣	٠,٦١٧١	١٥,٧٤	دالة
	وسطى	١٧٥	٥٧,٦٥٢	٩,٩٤١١	٠,٧٥١٥		
كل	عليا	١٠٤	٢٨٣,٣٤٦	١٥,٣٨٦	١,٥٠٨٧	١٢,٤٣٠	دالة
	وسطى	١٧٥	٢٥٠,٠٠٨	١٤,٧٤٢	١,١١٤٤		

- توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة التعبير الانفعالى وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في المهارات الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا على النحو التالي :

التالية مهارة التعبير الانفعالي، مهارة الحساسية الانفعالية .

بينما تفوقت الإدارة العليا في مهارة الضبط الانفعالي وكذلك مهارة الضبط الاجتماعي . بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارتي التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية ولا شك أن الخبرة دور في زيادة مهارتي الضبط الانفعالي والاجتماعي لديها .

وبذلك تحققت صفة الفرض الرابع حيث كانت هناك فروق دالة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المهارات الاجتماعية .

الفرض الخامس :

" يمكن التنبؤ بنمط السلوك القيادي في ضوء المهارات الاجتماعية " .

وللتحقق من صفة هذا الفرض تم عمل تحليل الانحدار كما هو موضح بالجدول التالي :

١) النمط القيادي المتكامل :

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الحساسية الانفعالية وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الضبط الانفعالي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

• لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة التعبير الاجتماعي .

• لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الحساسية الاجتماعية .

• توجد فروق دالة إحصائياً بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارة الضبط الاجتماعي وتفسر هذه الفروق في ضوء درجة المتوسط لصالح الإدارة العليا .

وعليه يمكن القول أن الإدارة العليا تتمتع بمهارات اجتماعية أعلى من الإدارة الوسطى وربما يرجع ذلك إلى خبرة الإدارة العليا في ممارسة هذه المهارات .

وإن كانت الإدارة الوسطى تفوقت في المهارات الاجتماعية

جدول (٢٢)

تحليل الانحدار للنمط القيادي المتكامل

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المحسّر
الأنحدار	٦	١٤٦٩٧,٨٩	٢٤٤٩,٦٤	٢٨,٦٤	٠,٠١	Rsquare
الباقى	٣٣٢	٢٣٣٦١,٩٦	٧٠,٥٢٢			% ٢٨,٨
الكل	٣٣٨	٢٣٩٥٩,٨٥				

ولعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة "ت" ودالاتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

من الجدول السابق يتضح أن نسبة اسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط القيادي المتكامل ٢٨,٧% من التباين الكلي والباقي يوازي ٦١,٣% يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى .

جدول (٢٣)

قيمة ت للمهارات الاجتماعية المسهمة في تشكيل النمط القيادي المتكامل

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة
التعبير الانفعالي	٠,٨٣٦	٠,٠٩٧	٠,٦٠٥	٨,٦٠٢	٠,٠١
الحساسية الانفعالية	٠,٢٢٩	٠,٠٩١	٠,١٢٩	٢,٦٢٨	٠,٠١
الضبط الانفعالي	٠,٦١٥	٠,٠٦٩	٠,٥٨٨	٦,٣٩٢	٠,٠١
التعبير الاجتماعي	٠,١١٨	٠,١١٤	٠,٠٥٥	١,٠٢٨	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٠,١٦٥	٠,٠٩١	٠,٠٩١	٢,٨٠٩	٠,٠١
الضبط الاجتماعي	٠,٢٩٦	٠,٠٧٨	٠,٢٩٠	٣,٧٨١	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل النمط القيادي المتكامل هي التعبير الانفعالي، الحساسية الانفعالية، الضبط الانفعالي، الحساسية الاجتماعية.

ب) النمط القيادي السلبي :

جدول (٢٤)

تحليل الانحدار للنمط القيادي السلبي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المتفسر
الانحدار	٦	٤٨٩٠,٩	٨١٥,٠١٦			
الباقى	٣٧٢	٣٨١٣,٨٩	١٤٠,٠٨٨	٥,٨١٨	٠,٠١	١١,٤ %
الكل	٣٧٨	٤٢٩٩٢,٩٢				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت ودلالاتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٢٥)

قيمة ت ودلالاتها للمهارات الاجتماعية المسهمة في تشكيل النمط القيادي السلبي

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة
التعبير الانفعالي	٠,٢٢٩	٠,١٢٤	٠,٢٢٤	٢,٦٢٦	٠,٠٥
الحساسية الانفعالية	٠,١٩٨	٠,١٦٦	٠,١٠٠	١,٧٧٧	غير دالة
الضبط الانفعالي	٢,٨٦٩	٠,١٢٣	٠,٠٢٦	٠,٢٢٤	غير دالة
التعبير الاجتماعي	٩,٠٤٨	٠,١٤٥	٠,٠٢٩	٠,٦٢٣	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٠,٣٧٩	٠,١١٦	٠,١٤٥	٢,٣٩٥	٠,٠٥
الضبط الاجتماعي	٨,٧٧	٠,١٠٠	٠,٠٨١	٠,٨٧٧	غير دالة

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط السلبي هي التعبير الانفعالي والحساسية الاجتماعية أما باقي المهارات فلم يكن لها دلالتها في تشكيل هذا النمط .

جج النمط القيادي الموجه ،

جدول (٢٦)
تحليل الانحدار للنمط الموجه

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المحسّر
الانحدار	٦	١٣٦٥٧,٧٤	٢٢٧٠,٢٤			
الباقى	٢٧٢	٥٨٩٠٦,٢٥	٢١٦,٥٨	١٠,٥١	٠,٠١	١٨,٨ %
الكلى	٢٧٨	٧٢٥٦,٧٤				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة اسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط الموجه هي ١٨,٨ % من التباين الكلي والباقي يوازي ٨١,٢ % يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى ولعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت ودلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي ،

جدول (٢٧)
قيمة ت ودلالتها للمهارات الاجتماعية السهمة في تشكيل النمط القيادي الموجه

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة
التعبير الانفعالي	٢,٩٦٥	٠,١٥٥	٠,٠١٦	٢,٦٥	دالة ٠,٠٥
الحساسية الانفعالية	١,٤٤٥	٠,١٤٤	٠,٠٠٦	٠,٩٢	غير دالة
الضبط الانفعالي	٠,٢١٩	٠,١٥٢	٠,١٥٢	٢,٢٩٥	٠,٠٥
التعبير الاجتماعي	٤,٨٢	٠,١٨١	٠,٠٠٢	٢,٦٤	٠,٠٥
الحساسية الاجتماعية	٠,٢٢٧	٠,١٤٥	٠,٠٠١	٢,٦٥	٠,٠٥
الضبط الاجتماعي	٠,٤١١	٠,١٢٤	٠,٢٩٢	٢,٢٢	٠,٠٠١

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل النمط القيادي الموجه هي التعبير الانفعالي ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي أما الحساسية الانفعالية فلم يكن لها دلالة إحصائية في تشكيل هذا النمط .

د (النمط القيادي المرتبط

جدول (٢٨)
تحليل الانحدار للنمط المرتبط

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	ف	الدالة	التباين المحسّر
الانحدار	٦	٢٩٦١٥,٤٢	٤٩٣٥,٩٠			
الباقى	٢٧٢	٢٧٧٥١,١٨	١٠٢,٣٩١	٢٥,٥٦	٠,٠١	٤٤ %
الكلى	٢٧٨	٧٦٣٦٦,٦٠				

أخرى ولعرفة المهارات الاجتماعية التي ساعدت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة ت دلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط المرتبط هي ٤٤% من التباين الكلي والباقي يوازي ٥٦% يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل

جدول (٢٩)

قيمة ت دلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة في تشكيل النمط القيادي المرتبط

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
التعبير الانفعالي	٠,١٢٠	٠,١٢٤	٠,٠٧٦	٤,٨٢	٠,٠١
الحساسية الانفعالية	٠,٢٠٥	٠,١١٥	٠,١٢٤	٢,٦٤	٠,٠٥
الضبط الانفعالي	٠,١٨٩	٠,١٢٢	٠,١٣٦	٣,٢١٥	٠,٠١
التعبير الاجتماعي	٠,٥١٨	٠,١٢٥	٠,١٨٠	٣,٥٧٨	٠,٠١
الحساسية الاجتماعية	٠,١٤١	٠,١١٦	٠,٠٩٠	٢,١٦	٠,٠٥
الضبط الاجتماعي	٠,٥٦٨	٠,١٠٠	٠,٤١٨	٥,٦٩٩	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية جميعها لعبت دوراً دال احصائياً في تشكيل النمط القيادي المرتبط .
هــ (النمط القيادي البندولي)

جدول (٣٠)

تحليل الانحدار للنمط البندولي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مربعات	ف	الدلالة	التباين المفسر
الانحدار	٦	٢٠٥,٥٤	٥٠,٩٢			
الصافي	٧٧٢	١٩٩٤٢,٨٢	٧٢,٣١٩	٦,٨٢	٠,٠١	١٢,١ %
الكلي	٧٧٨	٢٢٩٤٨,٣٧				

عوامل أخرى . ولعرفة المهارات الاجتماعية التي ساهمت في تشكيل هذا النمط تم إيجاد قيمة " ت " دلالتها لكل مهارة اجتماعية كما هو موضح بالجدول التالي :

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام المهارات الاجتماعية في تشكيل النمط القيادي البندولي هي ١٢,١% من التباين الكلي والباقي يوازي ٨٦,٩% يحتاج إلى تفسير من خلال

جدول (٣١)

قيمة ت دلالتها للمهارات الاجتماعية المسهمة في تشكيل النمط القيادي البندولي

المهارات الاجتماعية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
التعبير الانفعالي	٠,٢٨٥	٠,٠٩٠	٠,٢٥٨	٤,٧٧٢	٠,٠١
الحساسية الانفعالية	٠,١٢٨	٠,٠٨٤	٠,٠٨٩	٠,١٢٩	غير دالة
الضبط الانفعالي	٦,٨٩٠	٠,٠٨٩	٠,٠٨٥	٠,٤٤٠	غير دالة
التعبير الاجتماعي	٠,١٠٤	٠,١٠٥	٠,٠٦٢	٠,٢٢٤	غير دالة
الحساسية الاجتماعية	٩,١٩٨	٠,٠٨٤	٠,٠٦٦	٣,٢٩٥	٠,٠١
الضبط الاجتماعي	٠,٢٤٠	٠,٠٧٢	٠,٣٢	٣,٣١٨	٠,٠١

٤- توجد فروق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب المستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطى) حيث كانت مهارات الضبط الاجتماعي والانفعالي يحتل الأهمية لدى الإدارة العليا بينما كانت مهارتي التعبير الاجتماعي والحساسية الانفعالية يحتل الأهمية لدى الإدارة الوسطى .

٥- أخذ هيكل الأنماط القيادية للبيئة ككل هذا الترتيب على التوال في النمط المتكامل ثم النمط البندولي ثم النمط الموجه ثم النمط المرتبط وأخيراً النمط السليبي .

٦- أخذ هيكل المهارات الاجتماعية للبيئة ككل هذا الترتيب على التوالي ضبط اجتماعي ، ضبط انفعالي ، تعبير اجتماعي ، حساسية انفعالية ، حساسية اجتماعية وأخيراً تعبير انفعالي .

٧- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين المهارات الاجتماعية وتمثلت في :

- توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المتكامل وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعية .

- توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي السليبي وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية .

- توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه وبين المهارات الاجتماعية التالية - التعبير الانفعالي ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي .

- توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المرتبط وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي .

من الجدول السابق يتضح أن المهارات الاجتماعية التي ساهمت في تشكيل النمط القيادي البندولي التعبير الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي أما المهارات الاجتماعية الأخرى فلم يكن لها دلالة إحصائية في تشكيل هذا النمط .

وبذلك تحققت صحة الفرض الخامس من حيث إمكانية التنبؤ بنمط السلوك القيادي في ضوء المهارات الاجتماعية وخاصة لدى ذوي النمط القيادي المتكامل (نسبة الإسهام ٧٢,٨،٧) والنمط القيادي المرتبط (نسبة الإسهام ٤٤%) .

ثامناً ، ملخص النتائج والتوصيات ،

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الحالية في :

١- يوجد فروق في هيكل الأنماط القيادية حسب الجنس (ذكور/إناث) حيث حصل الذكور على درجات أعلى في النمط الموجه وحصل الإناث على درجات أعلى في النمط المرتبط حيث زاد اهتمام الذكور بالعمل وزاد اهتمام الإناث بالعلاقات الإنسانية إلا أنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث في النمط القيادي المتكامل والنمط القيادي البندولي حيث احتل النمطين المرتبة الأولى والثانية لدى كل من الذكور والإناث وبالتالي فالإناث يمكن أن يكونوا قادة فعالين مثل الذكور .

٢- يوجد فروق في هيكل الأنماط القيادية حسب المستوى الإداري (إدارة عليا / إدارة وسطى) حيث زاد اهتمام العليا بالنمط الموجه الثالث في الترتيب بينما زاد اهتمام الإدارة الوسطى بالنمط المرتبط الثالث في الترتيب رغم أن كلاً من الإدارة الوسطى والإدارة العليا موجهين في النمطين الأول والثاني في الهيكل بالنمط المتكامل والنمط البندولي .

٣- توجد فروق في هيكل المهارات الاجتماعية حسب الجنس (ذكور / إناث) حيث كانت مهارتي الضبط الانفعالي والضبط الاجتماعي يمثلان أولوية في هيكل المهارات الاجتماعية لدى الذكور بينما كانت مهارتي التعبير الانفعالي والتعبير الاجتماعي يمثلان أولوية في هيكل المهارات الاجتماعية لدى الإناث .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي الموجه وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المرتبط وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي البندولي وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة الوسطى .

وبالتالي فالإدارة العليا موجهة بالنمط القيادي المتكامل والنمط الموجه بينما كانت الإدارة الوسطى موجهة بالنمط البندولي والنمط المرتبط .

ب- بالنسبة للمهارات الاجتماعية ،

١- حسب الجنس (ذكور / إناث) ،

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعية وكانت هذه الفروق في صالح الذكور .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مهارات التعبير الانفعالي والتعبير الاجتماعي ومهارة الحساسية الاجتماعية والحساسية الانفعالية وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مهارات الضبط الانفعالي ، الضبط الاجتماعي وكانت هذه الفروق لصالح الذكور .

وبالتالي فمهارتي الضبط الانفعالي والضبط الاجتماعي لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث بينما مهارات التعبير والحساسية لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور .

٢- المستوى الوظيفي ،

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى

• توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي البندولي وبين المهارات الاجتماعية التالية التعبير الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي .

٨- توجد فروق دالة إحصائية في كل من هيكل الأنماط القيادية وهيكل المهارات الاجتماعية تبعاً لاختلاف كل من الجنس والمستوى الوظيفي على النحو التالي ،

أ) بالنسبة لأنماط القيادة ،

١- الجنس ،

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط القيادي المتكامل .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط القيادي السلمي وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط القيادي الموجه وكانت هذه الفروق لصالح الذكور .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط القيادي المرتبط وكانت هذه الفروق لصالح الإناث .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في النمط القيادي البندولي .

وبالتالي يمكن للمرأة أن تتقلد المناصب القيادية وتكون فعالة مثلها مثل الرجال وإن كان توجهها سيكون توجه بالعلاقات الإنسانية بينما توجه الرجال سيكون بالعمل .

٢- المستوى الوظيفي (إدارة عليا / إدارة وسطى) ،

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي المتكامل وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في النمط القيادي السلمي .

الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي) في تشكيل النمط القيادي البندولي .

وفي ضوء هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التالية ،

١- يمكن للمرأة أن تتولى المناصب القيادية مثل الرجل وخاصة في الأعمال والمجالات التي يقلب عليها طابع العلاقات الإنسانية.

٢- ينبغي تدريب المرأة التي تشغل مناصب قيادية على تنمية مهارات الضبط الانفعالي وال ضبط الاجتماعي .

٣- ينبغي تدريب الرجال من القادة على تنمية مهارات التعبير الانفعالي، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الانفعالية، الحساسية الاجتماعية .

٤- عند اختيار القادة يجب اختيار وانتقاء الأفراد الذين يتوافر لديهم قدراً كبيراً من المهارات الاجتماعية المختلفة .

٥- ينبغي تدريب الإدارة الوسطى وتنمية مهاراتهم الاجتماعية وخاصة مهارتي الضبط الانفعالي وال ضبط الاجتماعي .

٦- ينبغي تدريب وتنمية مهارات الإدارة العليا وخاصة في مهارات التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية .

٧- عند انتقاء القادة أو تدريبهم يجب الاهتمام بمهاراتهم الاجتماعية ، خاصة فيما يتعلق بالنمط القيادي التكاملي حيث تساهم هذه المهارات في تشكيل هذا النمط كذلك عند الاهتمام بالنمط المرتبط انتقاءً وتدريباً يجب الاهتمام بالمهارات الاجتماعية لأنها تساهم بشكل كبير في تشكيل هذا النمط ..

• في المهارات الاجتماعية وكانت هذه الضغوط لصالح الإدارة العليا .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارات التعبير الانفعالي ، مهارة الحساسية الانفعالية وكانت هذه الضغوط لصالح الإدارة الوسطى .

• توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارات الضبط الانفعالي ، الضبط الاجتماعي وكانت هذه الضغوط لصالح الإدارة العليا .

• لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مهارتي التعبير الاجتماعي والحساسية الاجتماعية .

٩- فيما يتعلق بمساهمة المهارات الاجتماعية في تشكيل أنماط السلوك القيادي .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي) في تشكيل النمط القيادي التكاملي .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (التعبير الانفعالي، الحساسية الاجتماعية) في تشكيل النمط القيادي السلبي .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (تعبير انفعالي، ضبط انفعالي ، تعبير اجتماعي ، حساسية اجتماعية ، ضبط اجتماعي) في تشكيل النمط القيادي الوجه .

• تساهم المهارات الاجتماعية جميعها وهي (التعبير الانفعالي ، الحساسية الانفعالية ، الضبط الانفعالي ، التعبير الاجتماعي ، الحساسية الاجتماعية ، الضبط الاجتماعي) في تشكيل النمط القيادي المرتبط .

• تساهم المهارات الاجتماعية التالية (تعبير انفعالي ،

المراجع العربية

علاقة هيكل القيم الشخصية بنمط القيادة لدى المدير المصري : مجلة كلية التجارة المنصورة العدد (١٨) .

٩- يوسف عبد الفتاح (١٩٨٩)

مكونات العلاقة بين الاتجاهات المهارات في التنشئة الاجتماعية كما يدركها الأبناء وبين شخصياتهم . المؤتمر السنوى الخامس لعلم النفس في مصر ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية .

المراجع الأجنبية

1- Aamodit, M. G. (1991).

Applied industrial organizational Psychology : Adviser of wadsorworth, inc.

2- Alfonse, J (1992).

Relationships of Cognitive style and training program structure to changing attitudes toward quality improvement: Dissertation abstracts international, vol(53) No. (3).

3- Black, R. R. & Mouton, J. (1981).

The management Grid : the Key to the leadership excellence, Gulf publishing Co.

4- Black, R. R. & Mouton, J. (1985)

Executive Achievement : Sungapose, Mc Harm - Hill.

5- Burnham , D. H. (1982).

Leadership motive pattern and long term succession management : Journal of applied psychology, vol (67), No. (6).

6- Combas, M. L. & sloby D. A.

Social Skills training with children in advances in clinical child psychology, plenum press, new york, Vol. I.

7- Donnia, S. M. (1992).

Ldealership styles and characteristics of personal Selected four year Colleges : Dissertation abstracts international, vol(53), No.5.

١- أحمد المصري (١٩٩٢)

علاقة ضغوط العمل بأنماط القيادة للمديرين في شركات القطاع العام للقرزل والتسيخ في ج. م. ع. ماجستير غير منشور ، تجارة المنصورة .

٢- السيد إبراهيم السمدوني (١٩٩١)

مقاييس المهارات الاجتماعية ، كراسة التعليمات ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

٣- خليل ميخائيل م عوض (١٩٨٤)

مقررات وسمات الموهوبين ، دراسة ميدانية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي .

٤- شعبان على حسين السيسى (١٩٩٧)

برنامج تدريبي مقترح لتنمية بعض أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس في ضوء بعض الخصائص النفسية والتنظيمية ، دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .

٥- ظريف شوقي (١٩٨٩)

المهارات الاجتماعية ، توكيد الذات في عبد العليم محمود السيد وآخرين (علم النفس الاجتماعي) ، القاهرة دار آتون للنشر .

٦- كمال عبد المحسن البنا (١٩٨٩)

التوافق النفسي للمديرين ، دراسة عن العلاقة بين النمط الإداري وبين نوع الاضطرابات السيكولوجية في الصناعة ، دكتوراه غير منشورة ، آداب عين شمس .

٧- محمد السيد عبد الرحمن (١٩٩٢)

اختيار المهارات الاجتماعية . القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

٨- محمد سيد عبد المتعال (١٩٩٢)

- 8- Douglas, F. (1992).
The Relationship Between Principal Leadership style and teacher Job Satisfaction : Dissertation abstracts international, vol. (53), No (3).
- 9- Edgar, L.M. (1982).
Educational organization and administration : New york, prentice-Hall inc.
- 10- Fiedler, F. (1980).
The Leadership Game, Matching The man To The Situation, Organizational dynamic, vol (22), No. (5).
- 11- Friedman, H.S. & Miller-Herringer, T. (1991).
Nonverbal Display of emotion in public and in private self-Monitoring, personality and expressive Cues journal, of Personality and Social psycholags 61, 5.
- 12- Gerge Bohlander & Scott Snell & srthur Sherman (20001)
Managing human pesources, south-western College publishing.
- 13- Graham, H. (1986).
Social Skills in A Gellatly (ED) the skill ful Mind, an introduction to cognitive psychology Milton Keynes: open university press.
- 14- Hersy, P. & Blanchard, K. (1982).
The situational leader: New York, A Warner Communications Company.
- 15- Horgie, o & Marshall, P. (1986).
Interpersonal Communication : theoretical framework. In o. Horgie (ED) A hand Book of Communication Skills, London : Gran Helm.
- 16- Kelley, J. (1988).
Social Skills training, A practical Guide for interventions , new york Springer.
- 17- Libet, J & Levenson, P. (1973).
The concept of Social Skill , New york, west publishing company.
- 18- Luthans, F. (1988).
Leadership: A proposal for Social Learning theory Base and observational and functional analysis technique to measure leadership behavior: working paper presented to southern illcan university.
- 19- Michael, T. R. (1992).
People in organization : New York, Mc Grow - Hill Book Company.
- 20- Middlemost, R. K. & Hill, M. A. (1988).
Organizational Behavior : New york, west publishing company.
- 21- Morgan, R. (1980).
Analysis of Social Skill in Sworeon, P. 8 sterres, R.(EDS)the analysis.
- 22- Phillips, E. L. (1978).
The Social Skills Basis of psychology , New York. Grim,
- 23- Prowtoff, G. (1976).
The experience of loneliness Selected interpersonal, Sitional and experimental Aspects. Diss, int, 39.
- 24- Reis, H. T. & Wheder, L. & Spiegel N. & Kernis, M. H. Nezelek, J. & pere, M. (1982) psysical attractiveness in Social interaction: Journal of personality and Social Psychology Vol (51) No. 3.
- 25- Riggio, R. E. (1986).
Assessment of Basic Social skills, Journal of personality and Social psychology, 51.
- 26- Riggio, R.E. (1989)
Social Skills inventory, New York : Consulting psychologists press.
- 27- Toch, H. (1980).
The Catalytic situation in the violence equation. Journal of applied Social Psychology, 15.
- 28- Warren, H. (1982).
Lonelines and Social Skill Defect. Journal of personality and Social psychology, 42,4.
- 29- Wbber, A. L. (1992).
Social psychology. M. S. A: Harper Collins pub.
- 30- Wilkinson, J. & Canter, S. (1982).
Social Skills Training Manual chichester : Wiley.
- 31- Yukle, G. A. (1986).
Leadership in organizations: London, Pretic-Hall.

The Organization Structure of Government Agencies : The Analytical Study of the Organization Structure of the Academy of Scientific Research and Technology.

Dr. Omayma Kamal El-Dean
Mohammed El-Shaاعر.

College of Management and Technology,
Arab Academy for Science and
Technology & Maritime Transport.

Introduction :

Organizing is the cornerstone of the chain of management in the sense that if there is something wrong within the cycle of this chain , it will be reflected in others, such as planning, leading, staffing, controlling and directing . In fact, the most important aspect of organization is the organization structure because if it is not properly designed, it will lead to the failure of achieving organizational goals. Therefore, managers are concerned with designing and developing the organization structure to function effectively. The Academy of Scientific Research and Technology (A.S. R.T) is one of these organizations that are concerned with redesigning their organization structures. The A.S.R.T was founded by the republican decree number 2405 for the year 1971, which was derived from the republican decree number 277 for the year 1981⁽¹⁾. This decree provided the A.S.R.T with the lead to design technological and scientific policy as well as prepare plans for technological development according to the national strategic plan of scientific research . This vital role enhanced the A.S.R.T to make great attempts for redesigning its organization structure with the cooperation of the Central Agency for organization and Administration (C.A.O.A). In turn, this study focuses on studying and analyzing the A.S.R.T's

organization structure in order to achieve its predetermined goals .

A- The design of study :

The research problem is that the A.S.R.T, as other government agencies, does not have the upper hand for redesigning its organization structure by itself. In fact, the A.S.R.T suggests a proposal that justifies the main reasons for redesigning its organization structure and submits it to the C.A.O.A . The latter is authorized to redesign the organization structure after negotiating the A.S.R.T's representatives about the reasons for redesigning it. The result could be the acceptance or rejection of the proposal. Consequently, the C.A.O.A makes the final obligatory decision because it has the legal authority for both designing and redesigning the structure. This leads to create new departments, upgrade the organizational level of administrations, incorporate two departments with each other and separate a department into two departments. However , some government agencies and ministries did not implement the C.A.O.A's decision of redesigning their organization structures and created new departments or cancelled some departments without getting a formal permission from the

C.A.O.A . The impact of this illegal redesign of an organization structure generates a lot of organizational problems , such as duplication of authority , ineffective communication channels, and discontinued work flow . This can not enhance the organization structure to function effectively.

According to the research problem, the research aims at studying , analyzing and evaluating the A.S.R.T's organization structure in order to determine whether it is effective to achieve the required goals or not . Moreover, the research is concerned with determining factors hinder the effectiveness of the A.S.R.T's organization structure as well as suggesting a new redesign of the organization structure that fosters its organizational effectiveness . More specifically, the effectiveness of the organization structure is determined by the following :

- A well defined authority , responsibility, role and task.
- Open communication channels .
- The reasonable size of the span of control.
- The flexibility of the organization structure.
- The suitable level of decentralization .
- The adequate extent of coordination .
- The proper size and shape of the organization structure.

Depending on the goal of this study, its significance arises from the fact that the organization structure is the means of achieving organizational growth and success if it is well designed and implemented. It is noticed that some organizations employ highly skilled and trained persons, but they can not achieve an

acceptable level of performance .

On the basis of the importance of the research, the research questions are focused on the following :

- Is the A.S.R.T's organization structure suitable for achieving its goals ?
- Does the A.S.R.T's organization structure function effectively ?

B- Research methodology :

It is an exploratory research ; it is concerned with studying the existing organization structure of the A.S.R.T and its traits as well as analyzing its negative and positive aspects. Also, it looks for solutions in order to overcome problems .

As for the methods of data collection, there are two main sources : primary and secondary.

The primary sources of data collection are archival data , interviews and questionnaires. To begin with archival data, they concentrate on the structure and responsibilities of the A.S.R.T. They include brochures , organization chart and the Formal Journal of Egyptian Government. Besides, interviews were mainly held with managers of the public administration for organization and administration as well as some managers of other departments and administrations. Interviews helped obtain information about the A.S.R.T's organization structure , its characteristics and its redesign . Moreover, questionnaires addressed to both managers and employees of various departments. In fact, employees include the heads of specialists as well as first , second and third specialists. The study excluded clerks and

technicians because their roles are very limited, insignificant and irrelevant to the core of this study . It is important to notify that these four categories of employees are considered as one group because there are not sharp distinctions in their duties and responsibilities. In other words, they perform similar duties and responsibilities . The random sample was used to select employees; their total number is 1140 and the sample selected is 114. The responsiveness of employees to questionnaires is 85%; accordingly, the real size of the sample is 96 which means it is highly credible . As for managers, they were categorized into top executives , managers and supervisors . Top executives are the president of the A.S.R.T, the deputies of the president and the chiefs of central administrations. Their total number is 17; therefore, the questionnaires were addressed for all of them because their number is too limited. Managers are the general managers of administrations and their total number is 31; they represent a complete numeration because of their small size . Supervisors are department heads and their total number is 81; also, they represent a complete numeration. However, their responsiveness to questionnaires as follows :

82 % for top executives which means the credibility is great and their real size becomes 14. 83% for managers which refers to its good credibility and the real size becomes 26. 85% for supervisors and this indicates it is highly credible. Their real size becomes 68.

The secondary sources of data are books, journals and personal observations.

As for the research area and scope . it is concerned with studying and analyzing the organization structure of the A.S.R.T from 1998 till 2002 because this period has introduced the latest changes and developments that suit new trends in the country .

Operational definition includes the C.A.O.A. It has an important role for developing administration and administrative reform in all government agencies, public sector companies and ministries .

Finally, organizing the reporting of the research includes the following :

- The descriptive framework of the A.S.R.T.
- The organization structure and its types .
- The shape of organization structure and its span of control.
- Grouping of activities .
- Redesigning the organization structure .
- Results and recommendations.
- Bibliography
- Appendices

To understand the A.S.R.T organization structure , it will be helpful clarify its responsibilities and composition .

First : The descriptive framework of the A.S.R.T.

The A.S.R.T has different responsibilities as follows⁽²⁾:

- Planning and marketing national scientific research projects and technological development programs .
- Developing the national public awareness of scientific research and technology, promoting scientific culture and developing museums.

- Encouraging research in the different fields of sciences and supporting scientific research centers .
- Planning and promoting programs for supporting and developing scientific societies.
- Holding and following - up the implementation of scientific agreements between the A.S.R.T and other academies that work in the same field.
- Planning and operating the national scientific and technological information systems as well as developing network and specialized databases.
- Planning and implementing the national programs for registering the development of sciences in Egypt.
- Registering the scientific achievement of the Egyptian researchers in different fields of specializations .

The president of the A.S.R.T has various responsibilities as follows⁽¹³⁾:

- Implementing the A.S.R.T's policy in order to achieve required purposes .
- Managing the A.S.R.T's affairs as a whole and representing it in front of other countries , conferences and judgship .

The A.S.R.T has a council which is responsible for the following⁽¹⁴⁾:

- Determining reports and recommendations submitted to the A.S.R.T's council from qualitative councils.
- Determining the annual budgeting project for research projects.
- Granting the state's rewards .

Moreover , there are important responsibilities as follows⁽¹⁵⁾:

- Implementing and following - up decisions and recommendations of the council
- Investigating issues submitted from the council or its president or the A.S.R.T's president .

In fact, the composition of the A.S.R.T is determined by its responsibilities . In general , the A.S.R.T consists of different sectors . central administrations, public administrations and departments⁽¹⁶⁾ . More specifically, the A.S.R.T's council and the president are at the top of the organization structure. There are certain specialized centers flow from the president and follow him, such as national information center, scientific and technological cooperation center , national information network and training center . The subsequent level is for the main sectors of the A.S.R.T. They include qualitative councils, scientific and cultural relations, technological development and scientific services and scientific equipment center. These sectors are headed by the deputies of the president . The next level is for the central administrations . Each administration is headed by the chief of the central administration as follows :

- The central administration of the qualitative councils, for the sector of qualitative councils, includes public administration for qualitative councils affairs , public administration for projects follow - up and public administration for scientific communications.
- The central administration of the scientific and cultural relations, for the sector of scientific and cultural relations, includes public administration for scientific relations and

public administration for scientific culture.

- The central administration of technological development and scientific services, for the sector of technological development and scientific services, includes public administration for technological development and public administration for patent office. It is observable that there is no central administration for the sector of scientific equipment.
- The central administration of administrative development as well as financial and administrative affairs. It is noticed that there is no sector for this central administration; it includes public administration for administrative development as well as public administration for financial and administrative affairs.

All public administrations are headed by general managers.

The last level is for departments that are headed by department managers and their supervisors

After describing the A.S.R.T's components, it would be useful, at the outset, to explain the organization structure and its types.

Second: The organization structure and its types

Organization structure is defined as the formal shape of allocation of tasks, responsibilities and authority between both individuals and groups who work together in the organization ⁽⁷⁾. Also, it clarifies rules and relationships that facilitate communication and control ⁽⁸⁾. The researcher defines the

organization structure as a mirror that reflects everything takes place in the organization. Therefore, it refers to departments, activities, functions, work flow, the span of control, communication lines, hierarchy of authority, the shape and type of structure. In fact, all parts of the structure affect and are affected by others and work toward the achievement of organizational goals. This definition leads to the concept of organization which has two stages: The first one is about designing the organization structure and the second one is about staffing which means the selection of the right persons, who are appropriate for performing the requirements of managerial positions, and putting them at the right place in order to attain organizational goals. The effectiveness of organization design is determined by technology used and ways for performing work.⁽⁹⁾

There is no doubt that large organizations depend on information technology to the extent that they devote a special department within the organization structure for it. Also, the A.S.R.T has established centers for information technology, as previously mentioned, to provide researchers and users with required information.

Organization design consists of both: formal structure and the processes of an organization. The structure refers to specific relationships and the processes are sequential steps, series of actions and methods of operations ⁽¹⁰⁾. This reveals that the design of organization structure determines its nature and traits. More specifically, how steps and methods of work are practically implemented through various departments according to work flow, lines of

authority and communication.

Organizational structure impacts the behavior of organizations because it affects the measures of performance . Also , the changes in the external environment, such as the economic and social environment lead to produce dynamic adjustments in the internal environment of organizations⁽¹¹⁾.

The structure of an organization can be categorized into a mechanistic system and an organic system. The mechanistic structure is characterized by motivating persons to perform their duties , decentralizing decision making, supervising subordinates closely, flowing information vertically from the upper to lower levels of an organization, defining the hierarchy of authority well and depending on standardization through a group of rules and procedures to coordinate tasks. The other type of organization structure is organic. It has certain features : it allows individuals work together for the purpose of determining the best way for performing tasks, depends on complex devices of integration, such as task forces, teams ...etc. and provides individuals with information processing capacity to be more creative and innovative⁽¹²⁾.

However, managing this structure is costly and causes a lot of difficulties . Besides , jobs are continuously evaluated and communication channels are open without controlling⁽¹³⁾

Considering the above mentioned traits of the organic structure , it can't be applied to the A.S.R.T's organization structure because employees don't possess the ability of utilizing

information processing capacity and communication channels are not completely open and controlled. In fact, the A.S.R.T's organization structure can't be defined as organic or mechanistic because it combines some characteristics of both types, but not all.

The most effective theory of organization structure is the contingency theory . This theory indicates that when the organization is complex, uncertain in its size , technology , labor market and age, the structure might be flexible and information flows vertically and horizontally . The best design is the one fits the current environmental conditions⁽¹⁴⁾.

Indeed, there is no best way of organizing because each type of organization structure depends on a certain situation that meets its requirements. Thus, the best design of an organization structure is the one can deal with and adapt to different situations. As for the A.S.R.T's organization structure is contingent on environmental conditions to some extent. What proves this fact are the responses of employees to their questionnaires. The following tables (1) and (2) show the opinions of both employees and managers .

Table (1) employees' opinions about the flexibility of the A.S.R.T's organization structure

Item	No. of respondents	% of respondents
Yes	60	62.50%
No	36	37.50%
Total	96	100%

It is clear from the above shown table that the majority of employees determined the organization structure is flexible . In fact , these respondents represent a moderate size of the total number of employees . This means that the organization structure can adapt to and deal with changes, new variables and unexpected problems . These respondents work in qualitative councils affairs, the public administrations for organization and

administration, patent office, scientific relations, scientific culture and training center. The minority , who disagreed, work in scientific and technological cooperation center, national information center, national information network and the public administration for technological development . Their refusal could be originated from facing some organizational problems that are difficult to be solved.

Table (2) Managers' opinions about the flexibility of the A.S.R.T's organization structure

Managers' level	Yes		To some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	4	28.57%	10	71.43%	-	-	14	100%
Managers .	6	23.07%	14	53.86%	6	23.07%	26	100%
Supervisors .	16	24.24%	38	57.57%	12	18.19%	66	100%

It is clear that the majority of top executives, managers and supervisors agreed on the flexibility of the A.S.R.T's organization structure to some extent . This means that their acceptance is not absolute which indicates the structure needs to be modified to suit different situations . No one of top executives disagreed on the flexibility of the organization structure . This can be explained by the fact that managers are responsible for redesigning the organization structure and are aware of surrounding conditions and how they deal with them . so , their judgments about the structure are more accurate than employees . But , both top executives and managers can judge whether it functions easily or not because the nature of their duties and responsibilities are affected by it. Top executives, managers and supervisors who agreed , work in scientific and

technological cooperation center, national information network, training center , patent office and the public administration for organization and administration .

The minority of managers and supervisors disagreed. This could be originated from facing some organizational problems that hinder the achievement of work. They work in the public administration for financial affairs and qualitative councils affairs. In sum, the A.S.R.T's organization structure is characterized by its flexibility to an acceptable level.

As a matter of fact , we live in the age of information technology which is dominant in all fields of life and business organizations . As a result, the A.S.R.T has responded to it by establishing information technology network

and centers, as it has previously mentioned , in order to provide users and the responsible with timely and accurate information for making the right decisions .

Investigating the type of an organization structure paves the way to study its shape and the span of control .

Third : The shape of an organization structure and the span of control.

The design of an organization structure is both science and art ⁽¹⁵⁾. In fact, it is science because it is based on scientific principles methods. Also, it is art because the design must be made in a way that prevents any conflict in authority, responsibilities, functions, and activities and controls the relationships among different departments.

The shape of an organization has two kinds : tall and flat . The tall shape of an organization design contains a lot of levels and a narrow span of control, but the flat shape includes few levels and a wide span of control ⁽¹⁶⁾. In reality , there are some advantages and disadvantages for each type. The most important advantage of the flat structure is personal relations and ties among employees that are very closed because there are limited levels of hierarchy In turn, this fosters the feeling of belonging among organizational members. But the tall structure includes a lot of levels that make the distance from higher to lower levels is far. This creates impersonal relationship .

It is important to throw the light on both levels of hierarchy and the span of control.

Hierarchy is the classification of persons according to their authority and ranks. Thus , the hierarchy of an organization includes roles at the top levels of an organization which have greater authority and responsibility than those at lower ones. Therefore, the higher roles supervise and control over lower ones ⁽¹⁷⁾. Accordingly, the A.S.R.T's organization structure is tall because it includes six levels of hierarchy, as previously mentioned in the composition of the A.S.R.T's organization structure .

As for the span of control , it refers to the breadth of responsibility which means the number of subordinates who are supervised by a manager. Managers' span of control is wide in a flat hierarchy of organizations, but it is narrow with a tall hierarchy of organizations ⁽¹⁸⁾.

A wide span of control is more than six persons ⁽¹⁹⁾. The A.S.R.T's span of control is wide in some administrations although the shape of an organization structure is tall . What supports this fact is the number of employees in the public administration for administrative affairs is 240 persons ⁽²⁰⁾. Another case is the maintenance administration which follows public administration for administrative affairs . It is headed by a part time engineer who is responsible for it beside his main responsibility as a manager for the library of a patent office . The total number of employees who work in the maintenance administration is 135 persons , so the span of control is wide ⁽²¹⁾

A narrow span of control ranges from 5 to 6 persons ⁽²²⁾. It is believable that the span of control is determined by certain factors. The most important ones are the following :

- The time available for managers in order to supervise a large number of employees . The A.S.R.T depends on the manager himself in the sense that if he delegates his authority , he will have enough time for supervising a large number of employees⁽²³⁾.
- The variety and significance of work require a narrow span of control because managers devote enough time for supervising persons, but routine and repetitive tasks do not need a narrow span of control because subordinates can perform their duties without close supervisions . The A.S.R.T's personnel department has repetitive and routine activities, such as vacation, salaries, pensions, ...etc. Thus, the span of control is wide⁽²⁴⁾. However , the nature of work in the public administration for organization and

administration depends on analytical thinking in order to redesign the organization structure . As a result , the span of control is narrow because managers have to follow - up subordinates⁽²⁵⁾.

- The higher the level of training, skills, education and abilities of subordinates are, the wider the span of control will be because subordinates can handle the requirements of their jobs by themselves effectively without referring to their managers every time . As for the A.S.R.T, the national information network has a wide span of control because employees were well selected and are highly qualified⁽²⁶⁾. The real size of the A.S.R.T's span of control is determined by managers' responses to their questionnaires. The following tables (3) and (4) reveal their responses consecutively.

Table (3) managers' responses about the span of control of departments.

Managers' level	4-6		7-10		11-15		More than 15		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	-	-	4	28.58%	10	71.42%	-	-	14	100%
Managers .	-	-	12	46.15%	14	53.85%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	-	-	40	60.60%	26	39.40%	66	100%

This table clarifies that the majority of both top executives and managers admitted the span of control is wide , but the former has a greater percentage than the latter . So they have to supervise a large number of subordinates. Also, the majority of supervisors agreed it is wide. The minority of supervisors indicated that the span of control is more than 15 persons . This means that they have to supervise a large number of employees who are responsible for the implementation of operations and activities . No one agreed on the acceptable span of control that

ranges from 4 -6 persons . This means that it is wider than it must be. This wide span of control has a diverse impact on managers abilities and achievements because they can not devote enough time for directing and following-up . In fact, all respondents work in all departments of the A.S.R.T. But most of them work in the national information network, training center, scientific and technological cooperation center and patent office.

Table (4) managers' responses about the extent to which the span of control is suitable

Managers' level	To a large extent		To some extent		To a little extent		Unsuitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	-	-	11	78.57%	3	21.43%	-	-	14	100%
Managers.	-	-	5	19.23%	15	57.69%	6	23.08%	26	100%
Supervisors.	-	-	6	9.09%	20	30.30%	40	60.61%	66	100%

This table shows that the majority of top executives decided that the span of control is suitable to some extent. This implies that they could not absolutely supervise a large number of employees because they are overloaded by a lot of duties and responsibilities. These top executives come from all administrations and sectors. The majority of managers indicated that it is suitable to a little extent. This means that they have to supervise a lot of employees which causes pressures on their capabilities and efforts. They work in projects follow-up administration, scientific technological cooperation center, national information center and patent office. The majority of supervisors agreed that the span of control is unsuitable which gives an indicator of their inability to supervise subordinates. These supervisors work mainly in qualitative councils affairs and the public administration for personnel affairs. Employees were asked about whether their managers gave them enough time for supervision or not. Their responses to questionnaires are summarized in the table (5).

Table (5) employees' responses about the adequacy of managers' time for supervising them.

Item	No.	%
Yes	70	72.92%
No	20	20.23%
No Answer	6	6.25%
Total	96	100%

The table shows that the majority of employees admitted they do not have enough time for supervision. It infers that the span of control is wide. In reality, it reduces managers' time for supervision and represents pressures on their abilities. Consequently, the wide span of control contributes to deteriorate performance standards of both managers and employees. The majority of respondents work in the administration of personnel affairs, qualitative councils affairs and national information center.

The minority of respondents form nearly ¼ of employees agreed on having sufficient time for supervision. This gives an indicator of good

qualities of supervision that contribute to raise performance standards . The majority of respondents work in the public administration for organization and administration and scientific equipment center.

The maximum number of persons who can be supervised by a manager depends on the number of levels in the hierarchy. A narrow span of control is preferable because the manager can look after his subordinates well⁽²⁷⁾.

When the number of subordinates exceeds the acceptable span of control , more levels of hierarchy must be added to reduce the size of the span of control . For example , if there is only one level of hierarchy that includes 14 subordinates , the general manager will find difficulties in supervising them . So, the solution is to create another level of hierarchy that contains two departments ; each one is headed by a department manager and is composed of 7 employees . This means that the span of control is reduced.

The A.S.R.T's maintenance administration needs to be subdivided into two subdepartments and each department has to be headed by a department manager . As a result, two levels of hierarchy would be added to reduce the size of the span of control . The same is true for the public administration for administrative affairs .

The span of control is too large when managers delegate more authority, but it is narrow when managers delegate little authority⁽²⁸⁾. This draws the attention to the delegation of authority. It means that managers provide subordinates with enough authority and determine their duties to carry out an assigned task. In this context, managers must pay

attention to the fact that the more levels of hierarchy are to be added , the more delegation of authority is widely needed

The A.S.R.T's span of control is different from one department or administration to another. For example, the public administration for organization and administration consists of two subadministrations : one for organization and work methods and the other is for job arrangement and budgeting . Each one has six employees under the supervision of a manager who reports to the general manager . This means the span of control is acceptable because the general manager delegates his authority for both managers and this creates another level of hierarchy . The work of organization administration is not too much. Thus, there are only two levels of hierarchy without a third level for sections⁽²⁹⁾.

Investigating the nature of the A.S.R.T's delegation of authority and whether it is widely used or not , it draws the attention to ask employees about the extent to which managers delegate their authority and their responses to questionnaires are summarized in the table (6)

Table (6) employees' responses about the extent to which their managers delegate their authority .

Item	No.	%
To a large extent .	5	5.20%
To some extent .	17	17.71%
To a little extent .	34	35.42%
Never :	40	41.67%
Total	96	100%

It is clear from the table the majority of employees mentioned that managers do not delegate their authority . It refers to the fact that managers do not allow employees participate in sharing responsibilities and making some decisions . This reduces their mental abilities and analytical thinking for solving problems .

It comes in the second place the respondents who agreed on delegating authority to a little extent . This refers to the fact that managers are likely open minded and have little confidence in their subordinates' capabilities. These respondents work in most administrations and departments.

The minority of respondents agreed managers delegate their authority to a great extent . It means they adopt an effective style of managing that contributes to organizational growth as well as building flexible and independent personalities of employees who can overcome organizational pressures .

It follows this group the other minority of employees who found the delegation of authority is to some extent and they form a little bit less than $\frac{1}{4}$ of employees . It indicates that these managers delegate their authority for unimportant decisions and responsibilities , but they concentrate their authority for critical decisions. These respondents work in scientific and technological cooperation center , national information center and training center.

After discussing and analyzing employees responses about the extent of delegating authority . The study is interested in asking employees about managers' style of managing .

Their responses to questionnaires are grouped in the table (7)

Table (7) employees' responses about managers' style of managing

Item	No.	%
Centralization .	62	64.58%
Decentralization.	11	11.46%
Both .	17	17.61%
No answer.	6	6.25%
Total	96	100%

It is clear from this table the majority of employees decided that managers depend on centralization in managing the activities of work . The effect of this style or method of managing is low morale , inability to make urgent and effective decisions , lack of interest for work and lack of self-confidence. In reality, the majority of respondents work in qualitative councils affairs, the public administration for personnel affairs, and financial affairs .

The minority decided that managers depend on decentralization. This supports the credibility of the table (6) about the delegation of authority to a limited extent and never happened. It infers that these managers might find their subordinates have good experience and qualifications that enhance them depend on subordinates. The majority of respondents work in training center and scientific and technological cooperation center.

Less than $\frac{1}{4}$ of employees indicated managers use both methods . This means that these managers vary their methods of managing according to the nature of work , the requirements of the situation itself and the

experience and skills of employees. The majority of respondents work in projects follow-up, scientific communications and scientific relations.

An effective information system and communication flow enhance a wider span of control because subordinates are provided with enough information that helps them take actions without personal supervision from managers⁽³⁰⁾. The A.S.R.T does not design an information system because the internal information network has not yet worked although it is on its way to operate. Accordingly, managers depend on their individual efforts to obtain information from various departments for solving problems and making decisions. The A.S.R.T intends to provide every department with computers and connect them with the information network to get information easily and quickly⁽³¹⁾.

The design of an organization structure needs to balance the height of the structure of an organization which refers to the number of levels in the hierarchy and the span of control which means the number of subordinates who reports to each superior. In short, trade-off must be made between the number of levels and the average span of control⁽³²⁾.

There is a direct relationship between the size of the span of control and the number of levels in the hierarchy. Therefore, it is necessary to be aware of the number of administrative levels in the hierarchy because too many levels make the distance is too far between the higher and lower levels. This causes a lot of distortions in instructions given by managers to subordinates

as well as communication problems since information must be passed down through various levels that change it from its original meaning.

Fourth : Grouping of activities

There are two approaches for grouping activities : a top-down and a bottom-up. The top-down approach determines tasks in the light of goals, missions and technical systems. It begins with general needs until specific tasks which are grouped together into a position according to the degree of specialization⁽³³⁾. In fact, this approach is concerned with determining activities, functions and tasks that achieve organizational goals and needs. However, environmental conditions and variables are changeable which affect the achievement of organizational goals and strategy. Consequently, the design of an organization structure must be modified in order to suit new changes and help the organization last in the market of increased competition. The top-down approach considers top levels of an organization as the main unit of composition and the main source of reporting relationships. As a result, many problems arise because the focus is only on the top levels while others are neglected in the sense that top levels of an organization use new methods, process and workflow and others depend on old ones⁽³⁴⁾. The result of this situation is the gap between higher and lower levels of an organization that needs further coordination and integration. The A.S.R.T does not follow the top-down approach for grouping its activities.

The other approach for grouping activities is a bottom-up that begins with specific tasks to the overall hierarchy⁽³⁵⁾. This approach has the

opposite trend of the top - down approach because it deals with actual problems of organizations that arise from their operations , workflow and different reporting relationships . According to the bottom - up approach , jobs are determined and designed around identified work . Jobs are aggregated to take the form of units and groups from down to higher levels of an organization ⁽³⁶⁾ .

The A.S.R.T follows this approach for grouping activities . It begins from the base in order to determine required activities and group similar ones into a special department . In reality , the department represents an activity and the total departments represent the public administration and the latter represents the central administration which represents the sector . This design is concerned with achieving coordination ⁽³⁷⁾ . After determining the design decision , departmentation is required .

Departmentation means that jobs are grouped into departments under the supervision of a certain manager who will be accountable for its operations ⁽³⁸⁾ .

The basis for forming departments depends on the nature and type of work that must be performed . Thus, the organization consists of different departments that perform special functions and jobs, such as marketing, finance , production , advertising ... etc. The same is true for the A.S.R.T because its organization structure is composed of scientific and cultural relations, training, organization and administration and personnel affairs departments...etc They all perform certain roles that facilitate the achievement of the A.S.R.T's goals .

However, the A.S.R.T has a problem of the conflict of specialization between public relations administration and citizen care administration . In fact, public relations administration follows the office of the A.S.R.T's president and consists of the following departments :

External communication, press office , internal relations and scientific conference affairs .

Internal relations department is concerned with supporting the human relations of employees in the A.S.R.T, improving working conditions and employees' morale . This department participates with personnel affairs or citizens care administration in determining the policy of social, cultural , health and recreational programs to improve their productivity ⁽³⁹⁾ . As for the general administration for personnel affairs or a citizen care administration, it follows the central administration for administrative development and consists of the following administrations :

Services affairs, pensions , insurance, records and services documentation. This administration is concerned with suggesting and implementing cultural, social and health programs for citizens with the cooperation of public relations departments ⁽⁴⁰⁾ .

The second case is maintenance administration and engineering affairs administration. Administrative affairs follows the sector of financial and administrative affairs and it is responsible for the work of maintenance administration, such as telephones,

lifts and maintenance . As for engineering affairs, it follows the sector of administrative and financial affairs . It is responsible for the maintenance and operations of mass transportation and the supervision of workshop⁽⁴¹⁾

The main purpose of grouping positions and units is to coordinate the work of an organization and create a system of supervision that links all units, their operations and managers . Also, grouping creates a system of formal authority that links the organization as a whole⁽⁴²⁾. In the A.S.R.T, there is a hierarchy of authority that links different levels of jobs with each other from sectors till sections .

Discussing departments leads to look for the extent of coordination between departments in the A.S.R.T. Both employees and managers were asked about the coordination between their departments and others in the A.S.R.T Their responses to questionnaires are included in both tables (8) and (9) .

Table (8) employees' responses about the coordination among departments and administrations.

Item	No.	%
Enough .	15	15.62%
Enough to some extent .	65	67.71%
Not enough .	10	10.42%
No answer .	6	6.25%
Total	96	100%

The table shows that the majority of respondents agreed on the coordination among departments is enough to a moderate extent . This gives an indicator of the acceptable level of coordination that needs to be improved . It could be related to a lack of consistency among departments . In fact, the majority of respondents work in public administrations for organization and administration , projects follow-up, scientific and technological cooperation center and qualitative councils affairs.

Also , a limited number of respondents, who is less than ¼, indicated the coordination is completely enough . This refers to the fact that they do not find any great difficulties in executing plans and interacting with other departments and administrations. The majority of respondents work in patent office and technological development administration.

The minority of respondents found the coordination is not enough . They might face some organizational problems that delay the execution of work , hinder workflow and cause conflicts of roles . The majority of respondents work in the national information center . This can be justified by the fact the center is located outside the A.S.R.T's building that could cause some communication problems . The other opinion of managers is as follows :

Table (9) managers' responses about the coordination among departments .

Managers' level	Yes		To some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	11	78.57%	3	21.42%	-	-	14	100%
Managers .	5	19.23%	21	80.77%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	50	75.76%	16	24.24%	66	100%

It is clear that the majority of top executives agreed on the fact that departments are well coordinated. It means departments are structured according to a scientific basis that fosters the execution of activities effectively and efficiently . These respondents work in all departments .

The minority of respondents, who are less than $\frac{1}{4}$ of the total number of respondents , found the coordination is to some extent which means it is acceptable to a moderate level . They may face some organizational problems that cause difficulties in work rotation among departments . These respondents work in personnel affairs , projects follow - up and qualitative councils affairs administrations .

As for managers, the majority of respondents indicated that departments are linked to some extent. It refers to the need for further coordination . A limited number of managers indicated departments are well coordinated . In fact, both responses give an impression of structuring departments in a way that contributes to achieve departmental goals but the contribution to the attainment of over all goals is to some extent . These respondents work in national information center, training center , scientific and technological cooperation center and scientific relations administration.

Supervisors are the only group that indicated there is no coordination among departments and they are less than $\frac{1}{4}$ of supervisors . It implies that there are quite a bit some problems between departments at this level of management . They work in personnel affairs and qualitative councils affairs administrations . The majority agreed on the coordination is to some extent that implies there are some difficulties prevent lower level management to be closed to higher levels . The respondents work mainly in patent office , scientific culture and scientific communications.

Grouping of positions leads to establish common measures of performance because individuals who work in a unit use the same resources and perform the same activities . Thus, their performance can be jointly measured which enhances the coordination of activities⁽⁴³⁾. The A.S.R.T determines the size of workload for every administration and translates it into hours in order to determine performance standards . In fact, the size of a unit is determined by the size of work and the number of employees of every department. The performance standards of employees in a unit are determined by the average performance standards of employees⁽⁴⁴⁾.

Bases for grouping activities are different from one situation to another. Grouping takes different forms as follows⁽⁴⁵⁾:

Grouping can be categorized by individuals' level of skills and knowledge. such as skilled, semi skilled and unskilled workers. However, the A.S.R.T establishes its units and departments on the basis of different levels of skills because skilled employees help less skilled persons how to deal with job requirements⁽⁴⁶⁾. This is on the job training.

Investigating skills and knowledge of employees in the A.S.R.T requires determining their responses to questionnaires. These responses are summarized in the following table.

Table (10) employees' responses about whether skills and knowledge of employees are homogeneous or not.

Item	No.	%
Yes	50	52.08%
To some extent	31	32.29%
No	15	15.63%
Total	96	100%

This table shows that the majority of respondents indicated that individuals in a department have closed knowledge and skills. This implies that they can understand work problems and exchange their opinions with each other more easily; in turn, they can solve problems effectively. The majority of respondents work in the organization and administration department, personnel affairs

department, projects follow-up department and scientific communications department.

Also, more than $\frac{1}{4}$ of employees found that knowledge and skills are homogenous to some extent. This means that there are various kinds of educational backgrounds which could not suit the nature of work. These respondents work in scientific and technological cooperation center and patent office.

The minority found skills and knowledge are not similar which implies managers can not form team work for executing work. The respondents work in qualitative councils affairs

There is another source of grouping that is based on work process, functions and activities of the organization⁽⁴⁷⁾. The A.S.R.T's grouping is based on the nature of its activities. It is clearly observed that the organization structure is grouped around information systems, scientific and cultural relations, technological development, scientific equipment and qualitative councils affairs.

Accordingly, the researcher finds that it would be better to ask employees about the division of labor in their departments. The table (11) includes their responses to questionnaires.

Table (11) employees' responses about the division of labor.

Item	No.	%
Yes	80	83.33%
No	16	16.67%
Total	96	100%

The table clarifies that the majority of respondents mentioned that the work in their departments is based on the division of labor. It means that managers are concerned with creating teamworks in order to handle the requirements of the job effectively . The majority of respondents work in the departments of organization and administration , personnel affairs, projects follow - up and patent office.

The minority of respondents mentioned that there is no division of labor in their departments. This indicates that there are heterogeneous skills, education and experience . Also, the nature of work could be very similar which does not require dividing duties and responsibilities .

Another source of grouping is based on geographical regions in which an organization works ⁽⁴⁸⁾. The A.S.R.T has recently established geographical centers in governorates . Each center serves four or five governorates that are of similar nature and have common problems and needs ⁽⁴⁹⁾.

The design of units requires determining their number and types that should be contained at various levels of hierarchy . This needs to be

aware of the following points ⁽⁵⁰⁾ :

- the number of persons who should report to each manager . The A.S.R.T does not determine the required number of employees when it designs the organization structure . The size of work determines the required number of employees . The A.S.R.T does not make manpower planning in order to determine the number of employees because they had already determined by the C.A.O.A and the A.S.R.T's role is to propose organizational development ⁽⁵¹⁾.
- The span of control of each manager . As for the A.S.R.T, the span of control is different from one department to another .
- The shape of an organization structure . It must be determined whether it is tall with small units and a narrow span of control or a wide span of control . As for the A.S.R.T, it proposes , as previously mentioned , the design that includes the number of sectors, central administrations, departments, and sections at each level of the organization structure ⁽⁵¹⁾.

To determine the number of departments at each organizational level of the A.S.R.T, managers were asked about it and their responses to questionnaires are in the table (12).

Table (12) managers' responses about the number of departments at each organizational level .

Managers' level	Too many		Acceptable		Unacceptable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	-	-	14	100%	-	-	14	100%
Managers .	-	-	20	76.92%	6	23.80%	26	100%
Supervisors .	-	-	26	39.39%	40	60.61%	66	100%

It is clear all top executives indicated that the number of departments is acceptable at each organizational level. This refers to the fact that organizational levels contain the right number of departments or units..... etc . The majority of managers found it is acceptable which means the A.S.R.T's organization structure is well designed. However, the minority who form a little bit less than ¼ of managers indicated it is not acceptable . It means that some administrations need to be divided or incorporated together .

The majority of supervisors found that the number of departments is unacceptable . This may be related to the fact that the pyramid of jobs tends to be flat at lower levels of an organization. Also, the minority mentioned it is acceptable . This indicates that the number of departments and units vary from one administration to another at this level of supervision .

The respondents of top executives work in all central administrations and public administrations. As for managers, the majority of respondents, who agreed on it is acceptable, work in patent office , projects follow-up, scientific relations and scientific and technological cooperation center. The majority of supervisors, who mentioned it is not acceptable, work in personnel affairs administration , national information center , training center and qualitative councils affairs.

The size of a work unit tends to be large if individuals are highly trained because employees do not need close supervision ⁽⁵²⁾. As a matter of fact, training provides employees

with enough knowledge, improve their skills and change their attitudes. So , it gives them great capabilities for performing jobs effectively and efficiently . This encourages managers to enlarge a unit size because they can deal with administrative problems . As for the A.S.R.T, the size of a unit is not determined by the number of employees and their performance standards, as previously mentioned , but it depends on the size of work itself.

In this context, the researcher found that it would be significant to ask employees about the size of their department or administration in relation to the quantity of work. Their responses to questionnaires are summarized in the table(13).

Table (13) employees' responses about the size of a department in relation to the quantity of work .

Item	No.	%
Suitable .	56	58.33%
Suitable to some extent.	30	31.25%
Unsuitable .	10	10.42%
Total	96	100%

The table reveals that the majority of respondents found the size of their department suits the quantity of work . This gives an indication of effective design of the A.S.R.T's organization structure which facilitates the achievement of work . Most respondents work in the administration of organization and administration, projects follow-up administration, scientific and technological cooperation center and scientific communications administration .

More than ¼ of employees mentioned that the

balance between both the size of the department and the quantity of work is suitable to some extent . It indicates the load of work has not completely been determined well . Most respondents work in personnel affairs administration , qualitative councils affairs administration and patent office. The minority admitted that the relationship between the size of the department and the quantity of work is not suitable . It means there are overstaffing or a lack

of adequate persons to perform the required quantities of work that need to redesign the organization structure to achieve a proper relationship between both sides . The majority of respondents work in scientific cultural administration, training center and the national information network .

As for the other opinion of managers, it is included in the table (14) .

Table (14) managers' responses about the extent to which the size of an administration suits the size of workload.

Managers' level	To a great extent		To some extent		To a little extent		Unsuitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	11	78.57%	3	21.43%	-	-	-	-	14	100%
Managers .	-	-	21	80.77%	5	19.23%	-	-	26	100%
Supervisors.	-	-	47	71.21%	13	19.7%	6	9.09%	66	100%

The above shown table indicates the majority of top executives agreed the size of administration is appropriate to achieve workload to a great extent. It means that the workload is well planned and prepared to the extent that subordinates can achieve it effectively and efficiently . The majority of these respondents work in the administration for organization and administration , patent office and scientific and technological cooperation center. The minority agreed to some extent. This means the relationship between the size of administration and the workload needs further improvements in order to provide employees with the right load, not more and not less. The majority of respondents work in personnel affairs administration. As for managers, the majority answered it is suitable to some extent. This results from the fact that managers are

more closed to employees and more aware of their abilities to execute the work than top executives . so they can estimate the proper size accurately . The majority of these managers work in personnel affairs administration, projects follow-up, scientific communications and scientific culture . The minority indicated that it is suitable to a little extent . Although they are a little bit less than $\frac{1}{4}$ of managers, they give a signal for adjusting the size of workload in relation to the size of administration. The minority of these respondents work in technological development agency and national information network.

As for supervisors, the majority answered it is acceptable to some extent which means there are some negative consequences that affect the

achievement of work . What should be emphasized is that the supervisory level includes a lot of routine and repetitive tasks and duties that cause the feeling of boredom . The majority of respondents work in scientific culture administration, qualitative councils affairs administration and personnel affairs administration . The minority found it is suitable to a little extent. This means there is a need for reducing or increasing the size of workload in view to the nature, significance and quantity of work . Only a very limited number of supervisors found it is not suitable. Therefore, this opinion is difficult to be acceptable. These respondents work in financial affairs administration and personnel administration .

Comparing the responses of both superiors and subordinates to their questionnaires reveals that the majority of both kinds admitted it is suitable .

The supervision of the A.S.R.T depends mainly on managers who try to reduce the number of employees in a unit if it is too large and if they need close supervision⁽³³⁾.

This leads to ask both superiors and subordinates about the number of employees in the department or administration in relation to the size of work to determine whether it is adequate or not to achieve the required duties and responsibilities . Therefore, employees were asked about it and their responses to questionnaires are classified in the table (15).

Table (15) employees' responses about the balance between the number of employees and the size of workload .

Item	No.	%
More than it is required .	30	31.25%
Appropriate .	60	62.50%
Less than it is required .	6	6.25%
Total	96	100%

It is clear from the table the majority responded the number of total employees in their department suits the size of workload . It means that planning is based on scientific studies and methods to estimate the required number of employees in order to save money , effort and time. It comes in the second place those who indicated that it is more than it is required . It referred to the over staffing of employees which causes many organizational problems and wastes the A.S.R.T's time and money.

The minority referred to the lack of employees that means they are overloaded and there might be conflict of roles . However, they represent a very limited percentage . The majority of respondents who agreed on it is more than it is required work in the administrations of projects - follow up, qualitative councils affairs and patent office . The majority of respondents who mentioned it is appropriate work in the administrations of organization and administration , scientific communications, scientific relations, scientific culture, scientific and technological cooperation center and patent office.

Superiors were asked about the same point and their responses to questionnaires are in the table(16).

Table (16) superiors' responses about the number of employees in relation to workload .

Managers' level	Suitable		Suitable to some extent		Not suitable		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	4	28.57%	10	71.43%	-	-	14	100%
Managers .	7	26.92%	19	73.08%	-	-	26	100%
Supervisors.	15	22.73%	45	68.18%	6	9.09%	66	100%

This table shows that the majority of top executives indicated that the number of employees in their department or administration suits the size of workload to some extent. It indicates that the needs of their department are required to be well prepared and determined to achieve departmental goals that contributes to the achievement of the A.S.R.T's goals. They work in all administrations .

The majority of managers found it is suitable to some extent . It indicated that it is acceptable but it still needs some adjustments in order to facilitate the achievement of work . The majority of managers work in the administrations of organization and administrations . personnel affairs, qualitative councils affairs and patent office.

The minority represented a limited number of managers who agrees that it is suitable . It means the design of departments and the selection of the exact number of employees are consistent with each others. These respondents work in the administrations of projects follow-up and scientific relations .

As for supervisors, the majority found it is suitable to some extent . It indicates that there are some problems that lead to the overstaffing or shortage of employees. In the second place,

supervisors agreed that it is suitable . This means that the implementation of work is effective . In fact, the majority of supervisors, who found it is suitable, work in scientific and technological cooperation center and national information network. But the majority of supervisors, who referred to it is suitable to some extent , work in training center, the administrations of scientific communications, scientific culture and scientific relations. Supervisors refused the proper relations between the size of both workload and the number of employees. It means that their departments need to be redesigned because the achievement of work is not effective . They work in the administrations of qualitative councils affairs.

Comparing the responses of both superiors and subordinates to their questionnaires reveals that the majority of both groups agreed on the number of employees is suitable to some extent to the size of workload. This means it is acceptable but it needs further adjustments .

Determining whether there is a balance in the number of employees in each department within the sector leads to ask them about their opinions . The following table includes their responses to questionnaires .

Table (17) employees' responses about their number of their department in relation to that of other departments of the same sector .

Item	No.	%
yes.	37	38.54%
To some extent	41	42.71%
No.	18	18.75%
Total	96	100%

It is clear the majority of respondents who represents a little bit less than half of employees agreed the balance is to some extent . It implies that there are surpluses and shortages of employees to an acceptable level which affect the level of productivity from one department to another and individual performance standards might be higher in some departments than others. The majority of these respondents work in personnel affairs administration, projects follow - up administration , scientific and technological cooperation administration and scientific culture administration .

Employees who agreed on the balanced occupy the second place . It means that the number of employees is nearly equal to each other in all departments . It indicates that departments are well coordinated . Also , the supervision process enhances communication among departments to the extent that it reduces a lot of interdeparunental problems . In fact , the majority of these respondents work in the administration of organization and administration , patent office and national information network .

Finally , the minority of employees answered is no balance. It means there is a great gap there

among departments that prevents them from achieving coordination and consistency . These respondents work in qualitative councils affairs administration and scientific communications administration.

Comparing the opinions of both superiors and subordinates reveals that both agreed on the balance of the number of employees in all departments is to some extent. This could hinder the execution of plans at the right time and workflow .

When a unit contains interdependent and complex tasks , the contact between managers and employees tends to be extensive to coordinate work and the size of a work unit will be small ⁽⁵⁴⁾. As for the A.S.R.T, it has a lot of centers that include very complex and interdependent tasks, such as scientific and technological cooperation center and the national information network. They directly follow the A.S.R.T's president because their roles and the nature of their activities are very important.

Investigating both the grouping of activities and the size of a unit leads to focus on coordinating and integrating activities .

Coordination is defined as managing dependencies among activities. Coordination can take the form of flow dependencies which is needed when an activity produces a resource that is used by another activity . Or , it can take the form of sharing dependencies which occurs when there are a lot of activities use the same resources . Also, coordination has the form of fit dependencies which occurs when multiple

activities produce a single resource⁽⁵⁵⁾.

Coordinating activities at top and bottom levels of an organization needs to use vertical and horizontal linkages. Vertical linkages are the mount of communication and integration between employees at lower levels and managers at higher levels in order to be sure that subordinates perform their duties according to the predetermined goals⁽⁵⁶⁾. Since we focus on communication between higher and lower levels, it enhances us to investigate whether communication channels are open or not. Therefore, both employees and managers were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the following table.

Table (18) employees' responses about whether communication channels are open or not.

Item	No.	%
Yes	30	31.25%
To some extent	56	58.33%
No	10	10.42%
Total	96	100%

The table shows that the majority indicated it is open to some extent. It means there are enough communication channels but they are not completely open. This leads to a lot of

problems that hinder the achievement of work. The second group responded it is completely open which means the relationship between superiors and subordinates is effective and they are aware of what happens within their departments. The minority indicated the communication channels are closed which means that employees could conceal negative aspects of their achievement and highlight positive sides of their work. In fact, the majority of respondents who indicated they are open work in the administrations for organization and administration, patent office, scientific communications and scientific and technological cooperation centers. As for the majority who answered they are open to some extent work in projects follow-up administration, qualitative councils affairs administration, personnel affairs administration and the agency for patent development.

The minority of respondents who answered they are closed work in scientific relations administration and scientific culture administration.

The other group of this study is managers. they were asked about whether communication channels are open or not. The responses to their questionnaires are classified in the following table.

Table (19) managers' opinions about whether communication channels are open or not.

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives.	14	100%	-	-	-	-	14	100%
Managers.	20	76.92%	6	23.08%	-	-	26	100%
Supervisors.	45	68.18%	17	25.76%	4	6.06%	66	100%

It is clear that all top executives answered communication channels are open . This indicates there are solid relations with their superiors and subordinates because this class of managers are responsible for the activities of special nature that must be planned and implemented under the supervision of the A.S.R.T's president and council. These respondents work in all sectors and public administrations.

As for managers, the majority agreed on communication channels are open . It implies they are open because managers must directly communicate with top executives to receive guidelines, instructions and procedures for implementing activities. The majority of respondents work in the administrations for organization and administration , personnel affairs , projects follow-up and patent office. The minority answered they are open to some extent . In fact, although they form a little bit less than ¼ of respondents , they need more effective channels . It indicates there are some communication problems that affect performance standards. Most respondents work in the administrations of qualitative councils affairs and scientific communications.

The majority of supervisors answered communication channels are open . It means that managers are concerned with establishing closed relations with supervisors to be assure that they can run work well . Most respondents work in the administration of patent office, scientific and technological cooperation center, national information center , training center and organization and administration . The second group of respondents answered it is open to

some extent . It indicates they have a lack of enough directing and following-up. This makes them confused and they do not have confidence in themselves . Most respondents work in the administrations of qualitative councils affairs, and personnel affairs. Only a very limited number of supervisors, represents the minority, indicated it is closed, so we do not tend to believe this opinion unless there is a personal problem between a supervisor and his manager . These persons work in scientific communications department and organization and administration department.

After investigating communications in the A.S.R.T, we go back to vertical communication linkages . In fact , there are different types of vertical linkages and the most important ones are the following ⁽⁵⁷⁾.

- Hierarchical referral means that if an employee is not able to solve a problem, it should be referred up to higher levels . Also, this occurs in the A.S.R.T when a subordinate faces a problem , he refers it to his supervisor or manager in order to get a solution .
- Rules and plans provide employees with solutions for problems without communicating their managers every time because they include the original source of information . Also, the A.S.R.T has its own plans for each sector and central administration. The researcher observed that the plan of the central administration for organization and administration is composed of the quantity of work that must be performed month by month, the type of activities, and procedures for implementing work .

Vertical information systems are used for increasing the capacity of information and making communications efficient from higher to lower levels of an organization. They include periodic reports, written information and computer-based communication distributed to managers. As for the A.S.R.T, it intends to establish data bases of information systems for the internal work and it has its own external network that links it with all universities, centers, agencies and governorates, as previously mentioned.

The other kind of linkages is horizontal linkages that are used for coordinating activities horizontally across various departments of an organization. The most important ones are the following⁽⁵⁸⁾:

Direct contact is used to link managers and employees. A liaison person is a form of a direct contact who is located in one department and he is responsible for coordinating and connecting it with another. Direct contact is used in the A.S.R.T. For example, the general manager for organization and administration is a direct contact for both the department manager of organization and work methods as well as the department manager for job arrangement and budgeting⁽⁵⁹⁾.

In this context, it is useful for this study to find out whether there is a need for a direct contact or not. Thus, employees were asked

about this issue and their answers to questionnaires are in the table (20).

Table (20) employees' responses about whether there is a need for a direct contact or not

Item	No.	%
Yes	60	62.50%
To some extent	25	26.04%
No	11	11.46%
Total	96	100%

This table shows that the majority answered there is a need for a direct contact. It infers coordination and communication among administrations are not acceptable because there are some organizational problems that might hinder workflow. Most respondents work in the administrations of organization and administration, personnel affairs, qualitative councils affairs, patent office and scientific communications.

The minority did not want a direct contact. It implies the coordination and communication are effective and it will waste time, effort and money. Most respondents work in projects follow-up administration, agency for patent development administration, scientific relations administration and scientific culture administration. The same question was asked to managers because they are the other group of this study in order to determine the need for a direct contact in their administrations. The table (21) represents managers' responses to their questionnaires.

Table (21) Managers' opinions about whether they need a direct contact or not .

Managers' level	Yes		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71.43%	4	28.57%	14	100%
Managers .	20	76.92%	6	23.08%	26	100%
Supervisors .	46	69.70%	20	30.30%	66	100%

The table shows that all three types of managers admitted there is a need for a direct contact and they represent nearly $\frac{1}{4}$ of each kind of managers . But the number of managers who agreed is greater than top executives and supervisors.

This indicates that all of them believe departments and administrations are needed to be more linked and coordinated, especially at the middle level of management . Also it implies that the rotation of work needs further integration.

As for the minority of the three types of managers who refused a direct contact, they are around nearly $\frac{1}{4}$ of the total number of managers . This means the integration of departments is acceptable .

Comparing both responses of managers and employees reveals that both agreed on the need for a direct contact , but the total number of managers is greater than its counterpart of employees . This could be originated from the fact that managers are aware of work problems and pressures in details and how the main plans need the participation of different departments to implement them effectively .

Returning to horizontal linkages, the other

kind is taskforces . Taskforces link more than two departments . In fact , a taskforce is a committee that works for a certain period of time in order to solve problems affect departments. The representatives of departments meet together in order to find a solution ⁽⁶⁰⁾ . This method is widely used in the A.S.R.T for solving important problems of departments and administrations because they need a lot of consultation and analysis to determine a workable solution. The C.A.O.A is a task force because it coordinates the work with the A.S.R.T.

The final horizontal linkage is a full time integrator . It can be a position or the department org person who is responsible for coordination and integration . He does not report to one of the functional departments because he exists outside departments and coordinates several departments ⁽⁶¹⁾ . In the A.S.R.T, the national information network is a full time integrator because it provides all departments with information that links them together and it does not follow any sectors, but it follows the president of the A.S.R.T.

After designing the organization structure, it may not work well. Therefore, administrative agencies confront a lot of organizational problems that require redesigning their structures

Fifth : Redesigning the organization structure.

Organization structure is the means of achieving organizational policies, strategies and goals . Once the organization is founded, the organization structure must be designed. But, redesigning the organization structure can be made at any time when it is not able to achieve organizational goals, deal with the external environment and function well in the internal environment . The organization redesigns its structure several times during its life cycle. It partly includes certain departments, but not the whole .

Organizational design is less common than the redesign of an organization because redesign is the shift from the existing structure ⁽⁶²⁾. Organizational change does not work in a vacuum ⁽⁶³⁾. The need for change takes a lot of time because ideas of change must be translated into programs and the responsible for change must be hired ⁽⁶⁴⁾.

The change does not arise at once, it is the product of different reasons that enforce organizations to redesign the organization structure. The central administration for organization and administration of the A.S.R.T is responsible for studying and analyzing organizational problems submitted from various departments in order to prepare a proposal for achieving organizational change .

Jobs can be redesigned by two ways : Job enlargement and job enrichment . Both types of job redesign aim at making jobs more complex and challenging ⁽⁶⁵⁾. Job enlargement is to expand a job by adding extra different tasks at

the same level of responsibilities . It is called a horizontal job enlargement ⁽⁶⁶⁾. The A.S.R.T, also, enlarges jobs when it incorporates departments with each others . For example , the marketing department was followed qualitative councils affairs , but it has recently incorporated to the central administration for technological development. As a result, the responsibility of the latter includes technology transfer and development, patent development, scientific policy research and marketing research ⁽⁶⁷⁾.

Job enrichment provides employees with more responsibilities of their jobs at the same level of responsibilities . It is called a vertical job enrichment ⁽⁶⁸⁾. The A.S.R.T enriches jobs when it upgrades the level of a public administration into to a central administration or when it separates a department or an administration into an independent public administration . For example, a training department was followed the central administration for organization and administration , but now it has more responsibilities and it has become a training center that follows the A.S.R.T's president ⁽⁶⁹⁾.

Change is not stable, constant and it is difficult to predict it because its rate and form are changing ⁽⁷⁰⁾. However , managers must be aware of the reasons for change and develop proactive policies and strategies for expecting it instead of waiting until change occurs. Practically, most administrative agencies depend on reactive policies and actions that are costly and need a lot of effort and time. Predicting change requires determining the reasons for change in order to redesign the organization structure.

There are certain reasons for organization redesign as follows :-

Redesign is needed when there are changes in the strategy of an organization due to poor standards of performance or changes in resources. This needs a positive response to make changes suit the new strategy ⁽⁷¹⁾. Also, when there is a problem between the formal arrangement of an organization and other components ⁽⁷²⁾.

As for the A.S.R.T, it reacts to changes in the environment in a way that affects its strategy . The most important variable in the external environment is information technology which has introduced in every aspect of business organizations . The A.S.R.T's strategy is affected by this trend to the extent it has newly established a special center for scientific and technological cooperation , the national information center and the national information network . All of them provide external users with information .

- The growth of organizational size and scope need to redesign the organization because the mechanism used with the old size does not work well with new arrangements ⁽⁷³⁾. This occurred in some departments of the A.S.R.T when the size of work and the number of employees have increasingly expanded. For example, training has an independent center because its activities, responsibilities , types of training programs and the number of both trainers and trainees have greatly increased , as previously mentioned in job enrichment.

- Redesign is needed to overcome organizational problems that come from

excessive conflicts between groups within the organization because the organization structure is not well designed , individuals and groups are assigned unclear roles . Therefore, they can not know what is supposed to perform , what is expected of them and what is the boundary of their jobs in terms of duties, responsibilities and authority ⁽⁷⁴⁾.

In the A.S.R.T, there are conflicts in specialization between both public relations administration and citizen care administration in, as previously mentioned, supervising cultural, health and social care programs . although the decision number 157 for the year 1981 determined that both administrations must cooperate with each other in handling these specializations. This conflict hindered their efforts in performing their duties effectively ⁽⁷⁵⁾.

To be sure whether there are conflicts of duties in the A.S.R.T, employees were asked about the clarity of job duties and their responses to questionnaires are in the table (22)

Table (22) employees' opinions about whether their job duties are well defined or not.

Item	No.	%
Yes	67	69.79 %
To some extent	20	20.83 %
No	9	9.38 %
Total	96	100%

It is clear from the table that the majority of respondents agreed on the clarity of duties . It implies that jobs are well described to the extent every employee understands his role and how he performs his job . This contributes to reduce organizational problems and prevent as much as possible conflicts of work

implementation. Most respondents work in the administrations of organization and administration , projects follow-up , scientific communications and scientific and technological cooperation center .

The second group agreed but, to some extent, not completely . It means employees might find problems in performing their duties. Most respondents work in qualitative councils affairs administration and agency for patent development administration .

The minority did not accept the clarity of their job duties . Although they form a very limited percentage , their jobs are needed to be well described and their performance standards might be poor. These respondents work in scientific relations and scientific culture administrations.

The other opinion of managers about the clarity of job duties is determined by their responses to their questionnaires . They are categorized in the table⁽²³⁾.

Table (23) managers' responses about whether their duties are well defined or not

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71.43%	4	28.57%	-	-	14	100%
Managers .	21	80.77%	5	19.23%	-	-	26	100%
Supervisors .	50	75.76%	16	24.24%	-	-	66	100%

This table shows that the majority of the three types of respondents indicated their duties are well defined . It means they understand what they have to perform . Also , it means job description is defined accurately and performance standards are well accepted.

The minority answered duties are clearly defined to some extent and they represent about ¼ of the total number of the three types of managers. It indicates that duties need further description in order to avoid conflict and misunderstanding that affect negatively their performance .

Comparing both responses of managers and employees indicates that they are nearly equal . This means duties are well defined . But managers get higher percentage than employees because they are highly qualified and experienced that allow them perceive the content of their jobs accurately .

The researcher found this study needs to determine whether managers' authority is clearly determined or not. Therefore, they were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the table (24).

Table (24) managers' responses about whether their authority is clearly determined or not.

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	11	78.57%	5	35.71%	-	-	14	100%
Managers .	5	19.23%	18	69.23%	3	11.54%	26	100%
Supervisors .	10	15.15%	30	45.45%	26	39.39%	66	100%

This table shows that the majority of top executives agreed on the fact that their authority is clearly determined, while more than ¼ mentioned it is clearly determined to some extent. This means that their authority is clearly determined to the extent that they can easily manage work activities. Also, they can make required and urgent decisions as well as take essential actions in critical situations.

As for managers, the majority answered that the authority is clearly determined to some extent. This means they do not have enough authority or there are conflict and duplication of their authority. It leads to poor implementation of plans.

The majority of supervisors, who are a little bit less than half of the total number of supervisors, found it is clearly determined to some extent. It means that they may confront some situations that require taking actions and exercise their authority, but they could not determine whether they have the right to perform their roles or not.

In short, the majority of both managers and supervisors agreed on authority is clearly determined to some extent. It indicates their authority should be well determined. The majority of top executives agreed on authority

is clearly determined. It implies that they can easily perform their duties.

- Redesign is needed when discontinued workflow causes a lot of problems for different departments and units within the organization⁽⁷⁶⁾. The patent office of the A.S.R.T had a manager who was at the same time the chief of the central administration. This caused a lot of difficulties for him because he was overloaded by different responsibilities and it led to discontinued workflow⁽⁷⁷⁾.

The researcher is interested in discovering whether workflow is continued or discontinued in the A.S.R.T; therefore, employees were asked about this point and their responses to questionnaires are summarized in the table (25) as follows:

Table (25) employees' responses about whether the organization structure facilitates workflow or not.

Item	No.	%
Yes	45	56.25%
To some extent	27	28.13%
No	8	8.33%
No answer	7	7.29%
Total	96	100%

The above shown table indicated that the majority of respondents mentioned the A.S.R.T's organization structure enhances workflow . It implies that departments, administrations and units are well designed and coordinated as well as communications are effective among various departments horizontally and vertically. Also, it refers to the achievement of work at the right time with least efforts and cost . The majority of respondents work in the administrations of organization and administration, projects follow-up , scientific communications and patent office.

Respondents answered the organization structure enhances workflow to some extent. It refers to some units or departments that are not structured well in a way that contributes to the achievement of workflow effectively and efficiently. These respondents work in qualitative councils affairs administration and

agency for patent development administration .

The minority did not agree on the A.S.R.T's organization structure fosters workflow. It implies that they work in departments that are not well linked to others and the extent of coordination and communication of their departments with other departments are very limited. This affects the cycle of work implementation that deteriorates productivity standards. The majority of these respondents work in the national information network .

The other opinion of managers about whether workflow is easily accomplished between their departments and others or not. Thus , managers were asked about this issue and their responses to questionnaires are included in the table (26).

Table (26) managers' opinions about whether workflow is easy or not .

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71.43%	4	28.57%	-	-	14	100%
Managers .	18	69.23%	6	23.08%	2	7.69%	26	100%
Supervisors.	40	60.60%	26	39.40%	-	-	66	100%

The table shows that the majority of the three types of managers agreed on the workflow is easy . It implies that departments are well coordinated and integrated to the extent they facilitate workflow vertically and horizontally . However , top executive, who form the highest percentage, agreed on the workflow is easy because they are mainly responsible for the implementation of activities and plans. so , they

can determine how well workflow is accomplished . The majority of respondents, who agreed, work in the administrations of organization and administration , scientific communications, scientific relations, scientific culture and patent office.

The respondents of the three types of managers , who agreed to some extent, imply

that there is a need for renewing communication systems and using more horizontal and vertical linkages to improve coordination . These respondents work in the administrations of projects follow-up , personnel affairs and qualitative councils affairs. The minority of respondents disagreed. are managers who represent a limited percentage. They work in qualitative councils affairs administration . This could be related to specific cases or problems of this administration .

Comparing the responses of both employees and managers reveals that they are closed . This emphasizes that workflow is acceptable .

Broadly speaking, the main reasons for redesigning the organization structure of the A.S.R.T are the following :

- The number of employees in a department has increasingly expanded .
- The size of activities and workload have widely increased .
- Introducing new activities .
- Upgrading departments to provide new employees with more employment opportunities and promote current employees.

In short, the A.S.R.T faces some problems when it redesigns its organization structure as

Table (27) managers' responses about problems hinder the A.S.R.T's organization structure to function effectively .

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- No problem	1	7.14%	4	15.38%	10	15.15%
- There are some problems in introducing a new administration.	7	50%	10	38.46%	13	19.70%

follows :

- The C.A.O.A may refuse the proposal of the A.S.R.T for redesigning its organization structure.
- The representatives of the A.S.R.T must own outstanding negotiation skills in order to convince the C.A.O.A to accept the reasons and justifications for developing the organization structure .
- The ministry of finance must provide the A.S.R.T with employment grades so that it can pay salaries for new employees but the former some times refuses because financial resources are not sufficient .
- The C.A.O.A may refuse the proposal for redesigning the A.S.R.T's organization structure , but it suggests a new redesign without considering the A.S.R.T's view . Thus, the A.S.R.T does not implement the proposed structure of the C.A.O.A and implements it own . This causes conflict and contradiction in specialization between the proposed and actual structures.

These problems lead to ask both managers and employees about the problems that hinder the organization structure to function effectively and their responses to questionnaires are in the table (27).

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- Centralization of authority and decision making.	10	71.43%	23	88.46%	54	81.81%
Workload is distributed unequally.	6	42.86%	15	57.69%	19	28.79%
- Projects follow-up public administration does not have organization structure.	4	28.57%	7	26.92%	10	15.15%
- Projects follow-up administration does not practice its responsibilities.	4	28.57%	6	23.08%	11	16.67%
- Projects follow-up administration must not be divided.	4	28.57%	6	23.08%	9	13.64%
- Organization structure of the A.S.R.T must be updated.	3	21.43%	6	23.08%	10	15.15%
Scientific communications public administration must be given more support.	3	21.43%	5	19.23%	8	12.12%
Bureaucracy is the dominant method of performing work.	9	64.29%	21	80.77%	55	83.33%
It is difficult to use modern scientific equipment to communicate with research centers.	5	35.71%	9	34.62%	16	24.24%
Employees must be trained.	11	78.57%	16	61.54%	22	33.33%
Sectors are not closely linked.	7	50%	12	46.15%	18	27.27%
There is a shortage of budget.	12	85.71%	22	84.62%	47	71.12%
Some employees are highly educated but their cadre are lower than others.	4	28.57%	12	46.15%	-	-
There is a lack of some specializations.	7	50%	9	34.62%	16	24.24%
There are conflicts of responsibilities and duties.	5	35.71%	10	38.46%	15	22.73%

- The majority of top executive who work in the administration for organization and administration referred to difficulties and problems that hinder creating a new administration. This indicates that work load might be too much for employees to perform it. It could affect employees' performance standards.

Comparing the responses of top executives to both managers and supervisors, it reveals that top executives represent the highest percentage because they are responsible for the main activities of managing processes which make them aware of everything in detail.

- All types of managers, especially both managers and supervisors, suffer from

centralizing authority and decision making . It indicates that there are urgent needs for taking essential actions although they are not allowed. However, top executives form lower percentage than both types of managers because they have more authority for making decisions, but they do not delegate their authority for managers and supervisors.

- Workload is not equally distributed among departments which leads to imbalance of duties and responsibilities of the three types of managers . Managers form the highest percentage , but supervisors are the lowest groups who agreed on this fact. The explanation is that managers are responsible for implementing plans, monitoring all work of their administrations and following - up supervisors that make the size of their work is greater than supervisors . The latter has to perform a limited range of activities which do not need analytical and conceptual skills and abilities . The majority of respondents work in the personnel affairs administration .

- Managers mentioned the public administration for projects follow-up does not have an organization structure in order to communicate with production and services units and it has not enough employees. It refers that there is a need for restructuring this public administration to improve communication methods with both production and services units, but the respondents of the three types form nearly around 1/4, except for supervisors. Therefore, this means that the public administration for projects follow-up does not need to be redesigned to a great extent .

- All respondents work in the public administration for projects follow-up, represent the three types of managers, answered this public administration does not practice its responsibilities . It seems that there are certain important duties and responsibilities that are related to the nature of work of this administration are assigned to other administrations. Also , it gives an indicator of the conflict of roles and authority .

- Respondents mentioned the public administration for projects follow - up must not be divided . It implies there is a tendency for dividing it , but the managers of the three levels are aware of the consequences of dividing it because it might lead to discontinued workflow and cause difficulties in handling work activities . All respondents work in this public administration .

- A limited number of the three types of managers mentioned the organization structure of the A.S.R.T must be updated. It refers to the need for restructuring some departments and administrations to suit the expansion of work activities and the recent developments of the A.S.R.T, Egypt and the world .

- The respondents of the three types of managers work in the public administration for scientific communications claimed that this administration needs more concern and support in order to communicate with production and service units and local government employees because the responsibilities of public administration for communications concentrate mainly on communicating with universities , research centers and others . This refers to the

fact that this administration suffers from ineffective communication channels that prevent it from establishing mutual relationships with outside sectors.

- The three types of managers mentioned bureaucracy dominates every aspect of work. This implies routine takes a lot of effort, time and cost in order to execute work . This causes a lot of negative consequences .

- The respondents who work in the public administration for qualitative councils affairs have a problem of the lack of modern scientific equipment to communicate with different sectors, such as universities, research centers ..etc. It means that the quality of their work is less than the required level because the lack of such equipment delays the transmission of urgent issues and reduces the effective linkages with the A.S.R.T which results in the slow and discontinued workflow .

- The respondents of the three types of managers indicated that employees need training . It implies that their performance standards are not acceptable , their knowledge and skills need to be developed . Also, it refers that managers exert great efforts in directing and following-up employees. This does not encourage them to delegate their authority . It is clearly depicted that both managers and top executives form higher percentages than supervisors. This can be explained that both are well known of workload as well as qualifications, skills and education of

employees . Therefore , they can determine whether they need training programs to meet gaps or not.

- The three types of managers mentioned that sectors are not closely linked. It indicates that sectors depend on each other in performing their duties, but these sectors are in a real need for more integration and coordination that facilitate workflow .

- All the three types of respondents answered that budget shortage affects the execution of work because there are a lack of facilities, equipment, training seminars and financial assistance for helping employees continue their higher studies in order to develop their performance .

- Both top executives and managers mentioned that some employees have recently got their post graduate degrees , but their cadres are still lower than others who didn't get M.A and P.H.D degrees . In fact managers form a higher percentage than top executives . This could be related to the fact that managers can closely touch this problem because they supervise a lot of employees who are young and continue their postgraduate studies . It is observable that supervisors did not mention anything . It refers to the fact that they do not face this problem because employees may still continue their studies or they have not yet begun their higher studies .

- The three types of respondents, who work in

the agency for patent development, mentioned that there is a shortage of the adequate number of employees in certain fields of specialization. It implies that some departments suffer from the lack of certain knowledge and skills that hinder the accomplishment of responsibilities effectively.

Finally, the three types of managers, who work in scientific and cultural relations, indicated that there are conflicts of

responsibilities and duties. It indicates that there are unclear roles and responsibilities as well as there are lack of coordination and integration of work.

The other group of this study is employees. Thus, it is useful to analyze their problems to determine the main reasons for them and their solutions. The responses of employees to their questionnaires are summarized in the table (28)

Table (28) employees' responses about the problems of the A.S.R.T's organization structure

Item	No.	%
- Authority and decision making are centralized.	90	97.75%
- Employees' qualifications and education must suit the requirements of work.	56	58.33%
- promotion must be based on merit not seniority.	51	53.13%
- Employees are not provided with the chance to make use of their abilities and skills.	40	41.67%
Organizational pyramid has some problems.	35	36.46%
The number of top managers is too much.	32	33.33%
- There is a lack of advanced equipment.	28	29.17%
- Young employees lost their ambition for achieving career development.	27	28.13%
There is no periodical meetings.	25	26.04%
There is no second line of managers.	21	21.88%
Communication with other administrations is difficult.	20	20.83%
The public administration for projects follow-up needs a new organization structure.	19	18.75%
A lot of decisions are repetitive.	18	18.75%
Team work of committees are not based on specialization.	17	17.71%

- The highest number of total employees indicated that centralization of authority and decision making are widely dominant . It refers to the concentration of main issues of managing in the hands of top managers without allowing employees take part in such matters. This implies employees lack confidence in themselves to take actions . It also indicates managers cannot delegate their authority to employees .

- The second highest percentage is about the need for matching educational backgrounds, skills and qualifications of employees to the requirements of their jobs in order to perform them efficiently and effectively . This indicates that jobs need to be redescribed well .

- Half of respondents mentioned that promotion must be based on merit not seniority . It indicates that there are a lot of employees deserve to be promoted in stead of others . This means that they are depressed to the extent that it affects their performance and the feeling of belonging to the A.S.R.T.

- In the third place, employees mentioned that they are not allowed to utilize their abilities and skills. This means that they do not have the initiative for performing work according to their own method . They can not generate new ideas and suggest solutions for problems .

- The subsequent problem is the organization pyramid of the A.S.R.T contains a lot of problems . It refers to the need for redesigning some administrations to suit new variables and the latest changes at the level of the A.S.R.T, Egypt and the world

- In the following position , the number of top managers is too much . It indicates that commands are too much and they might be conflicted with each other ; in turn , employees are confused and misunderstand procedures, instructions and orders . The result is poor performance standards .

- Then , the problem of the shortage of advanced equipment, especially for the public administration for scientific communications. Most employees need computers in order to facilitate the achievement of work . Equipment are needed to link departments and connect the A.S.R.T with outside centers, universities and ministries .

- The following problem is that employees wish to occupy leadership posts but they found it is too difficult . It can be explained in the light of the fact that there are a lot of senior specialists that make their chance for promotion is too limited .

- Another problem, in order of priority, is the A.S.R.T does not hold periodical meetings between both managers and employees . It refers to the absence of communication linkages that are used for discussing and solving problems and supporting the relationship between managers and employees.

- The subsequent problem is that there is no second line of managers . It refers to the lack of delegation of authority and concentration of decision making . It indicates that employees can not find enough chances for promotion since there are a lot of senior specialists . Also, the second line of managers is needed to discuss the

problems of work with employees and solve them . So, it gives an indication for the need for more communications with the second line of managers because they are more closed to them than managers .

- The following problem is that public administration for projects follow-up needs a new organization structure . All employees of this administration refused the tendency for canceling it and to be incorporated with the other . It indicates that employees can decide and judge because they work in this administration and know workload , pressures , problems , the significance of work and all other aspects . So, they found for the benefit of work it must be left as it is without incorporating.

- Another problem is many decisions are conflicted with each other . Also, they are repetitive and too much . It indicates that routine and bureaucracy control decision making and delay the accomplishment of activities . Moreover, decision are enforced on employees . As a result, employees do not accept them and avoid implementing them .

- The next problem is that the teamwork of committees must be created and formed on the basis of specialization in the sense that each one must be specialized in a certain activity and to be responsible for it. It indicates that committees' performance is not well and there is a need for reorganizing them . Also , it implies that the division of labor is limited. Thus, responsibilities are distributed without considering whether they suit employees' educational backgrounds , skills and experience or not.

Reviewing the problems of both managers and employees that hinder the organization structure of the A.S.R.T to function effectively, it leads us discuss the developments of the A.S.R.T's organization structure and the suggestions of both managers and employees for improving it.

As a matter of fact , the developments of the A.S.R.T's organization structure achieve the following results :

- 1- Some administrations were transferred for the purpose of facilitating communication and workflow as follows ⁽⁷⁸⁾ :
 - Incentives and rewards administration was followed administrative development public administration . At the present time it follows the office of the A.S.R.T's president .
 - Academic human resources development was followed administrative development public administration . Now, it follows scientific and technological cooperation center .
 - Scientific statistic was transferred to national information center .
- 2 - Some administrations were divided as follows ⁽⁷⁹⁾ :
 - Public administration for administrative and financial affairs was divided into two separate departments ; one is for administrative affairs and the other is for financial affairs .
 - Also, there is another development of the central administration for organization and

administration. It has included two public administrations : one is for organization and work method and the other is for budgeting and job arrangement .

3- Some administrations have been newly established as follows⁽⁸⁰⁾ :

- The national information network was a project financed by some countries. After the project had ended , the A.S.R.T created a new administration for achieving its role .
- The same is true for scientific and technological cooperation center .

4- Some administrations were grouped together in order to facilitate integration and communication for the purpose of achieving work more easily . For example, the A.S.R.T grouped together both technological research department and marketing department . In fact, the latter was followed qualitative councils affairs sector and the former was followed technological development. The new title is the public administration for marketing technological research . The main reason for this grouping is that both departments are concerned with the marketing functions of researches⁽⁸¹⁾ .

5- Some administrations could not be up graded, such as the activities of the scientific museum administration have increasingly expanded in order to meet the needs of the ministry of culture, the requirements of fairs that have been established in all governorates and for children science's club. The C.A.O.A refused to categorize it as a general administration .

but it agreed to be a department⁽⁸²⁾ .

After reviewing the developments of the A.S.R.T's organization structure, it is suitable, in this context, to ask both managers and employees about the required structure for their administrations and departments. The responses of employees to their questionnaires are in the table (29).

Table (29) employees' responses about the required structure for their administrations and departments .

Item	No.	%
Incorporating .	13	13.54%
Dividing .	7	7.29%
Canceling .	-	-
Creating a new one .	-	-
No changes .	76	79.17%
Total	96	100%

The highest percentage indicated that administrations do not need changes . This means work can be performed without facing problems and pressures to a great extent . Also, it refers to the design of the A.S.R.T's organization structure in a way that allows interactions with different variables and unexpected conditions . The majority of respondents work in different administrations , such as organization and administration, projects follow-up, scientific communications, patent office and scientific and technological cooperation center.

It comes in the second level respondents who admitted there is a need for incorporating administrations. It indicates that the size of workload in relation to the number of employees

is not suitable and there is a need for more integration and communication with other administrations . The majority of respondents work in scientific and cultural relations administrations .

At the lowest level, the respondents who agreed on dividing administrations . This means there are a lot of duties and activities must be performed but the number of employees is not

sufficient. The majority of respondents, support this opinion, work in qualitative councils affairs

No one agreed on canceling or creating a new administration . It gives a signal of the need for the existing administrations and they can achieve the required work .

As for the other group of this study , managers, they were asked about this matter and their responses to questionnaires are in the table (30) .

Table (30) managers' opinions about the required structure for their administrations and departments .

Managers' level	Incorporating		Dividing		Canceling		Creating		No changes		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	1	7.14%	-	-	-	-	1	7.14%	12	85.71%	14	100%
Managers .	2	7.89%	1	3.85%	-	-	-	-	24	92.31%	26	100%
Supervisors .	4	6.06%	3	4.55%	-	-	-	-	59	89.39%	66	100%

It is clear from the above shown table that the highest percentage of respondents of the three types of managers answered that administrations or departments must be left without changes. It refers to the fact that these administrations are structured effectively . Most respondents work in administrations, such as projects follow-up, scientific communications, scientific and technological cooperation center, organization and administration and patent office.

It comes in the second place, the respondents of top executives, managers and supervisors, who agreed on incorporating administrations . It indicates that the activities and responsibilities of their administrations are not too much as well as they might suit in their nature the activities

of other administrations . However, the majority of respondents represent a limited number which makes it difficult to be accepted . These respondents work in scientific relations and scientific culture administrations.

In the third position comes the respondents who found it needs to be divided . Although they are few persons, it indicates workload is intensive . The majority of respondents work in qualitative councils and personnel affairs administrations. Only one respondent of top executives referred to creating a new administration. This means there is a need for establishing a new administration that has special traits to suit certain requirements. He works in personnel affairs administration.

Comparing the responses of both managers and employees reveals that they agree on leaving certain administrations without changes. such as projects follow-up, organization and administration, scientific communications, scientific and technological cooperation center and patent office . It gives an indication they are well designed .

Also, both agreed on incorporating scientific

relations and scientific culture which emphasize it will be essential for facilitating the achievement of work .

Finally , it is necessary for this study to investigate the suggestions of both managers and employees in order to overcome problems hinder the A.S.R.T's organization structure to function effectively . The responses of managers to their questionnaires are included in the table (31).

Table (31) managers' suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure .

Item	Top executives		Managers		Supervisors	
	No.	%	No.	%	No.	%
- Avoiding centralization .	13	92.86%	24	92.31%	58	96.67%
- Providing employees , senior specialists and department managers with enough authority .	6	42.86%	20	76.92%	53	88.33%
- Promotion must be based on merit .	7	50%	20	76.92%	50	75.76%
- Communication public administration must be redesigned .	6	42.86%	-	-	-	-
- Providing all administrations with technological equipment .	9	64.29%	21	80.77%	48	72.73%
- Division of labor and specialization are needed .	6	42.86%	19	73.08%	35	53.03%
- Coordination is required among departments .	5	53.71%	16	61.54%	30	45.45%
- Job description must be well determined .	4	28.75%	15	57.69%	28	42.42%
- Employees must be trained .	9	64.29%	15	57.69%	27	40.91%
- The selection of department managers must be based on competence .	8	57.14%	14	53.85%	23	34.85%
- All employee must be treated equally .	-	-	9	34.62%	20	30.30%
- Open discussions are needed .	2	14.29%	8	30.77%	19	28.79%
- No answer .	3	21.43%	3	11.54%	3	4.55%

- The highest number of managers answered centralization is mainly applicable in every aspect of managing activities and the A.S.R.T must avoid it because it causes a lot of organizational problems . In fact , the most

dangerous side effect of centralization is that managers need to make decisions and deal with contingent situations without waiting commands and instructions from managers of higher levels because it saves a lot of cost , effort

and time. All the three kinds of managers agreed on this fact to a great extent.

- The second suggestion that complements the previous one is to give employees, department managers and senior specialists sufficient authority. It indicates that they are not able to perform their duties quickly and they face some situations that need urgent actions without referring to their managers. It is noticed that top executives form a lower percentage than both managers and supervisors because their authority and their right for making decisions are greater than those of managers and supervisors.

- The respondents of the three groups mentioned that promotion should not be based on seniority, but merit. It gives an indication that they are anxious to lose the chance to occupy higher positions although they deserve them. Also, it implies that some managers are selected for distinguished positions because their relationships are closed with higher managers and family ties. It is noticed that general managers have the highest percentage because they will soon be promoted and they feel nepotism controls the selection process. The same is true for supervisors, but top executives are already aware of how the selection process will take place.

- Only top executives indicated that the public administration for communication must be redesigned in order to strengthen communication with production and services units and provide the public administration for communication with enough number of employees. It means that there is a lack of

effective communication channels between both production and services units and the public administration for communication. Also, coordination and integration need further improvement.

- The three types of managers, especially middle level managers, mentioned that administrations and departments need advanced equipment, such as computers, faxes, internet, ...etc. It indicates that they can determine and appreciate the need for these equipment because they are responsible for many employees who need them to perform their duties timely and accurately.

- The three types of managers mentioned the need for the division of labor is essential and employees should be specialized in the type of work which they perform. The highest percentage is for middle managers which means their subordinates are assigned work that do not match their experience, qualifications and education. As a whole, the absence of division of labor and specialization make employees unskillful and reduce their performance standards.

- The three types of managers admitted that coordination is needed to link departments with each other. In reality, the highest percentage of managers who agreed on this fact is middle managers. It indicates that the work at the middle level management is not well integrated. Furthermore, it implies that there is a need for effective communication channels that facilitate workflow from a department to another.

- The highest percentage of the three types of

managers who mentioned job description must be well determined is for middle level managers and the lowest one is for top executives . It indicates that the description of jobs and jobholders are not precisely determined. The result is ineffective quality of work . This problem exists at the middle level management where a lot of various kinds of responsibilities and functions have to be performed at a large scale.

- All types of managers mentioned that employees must be provided with training . It indicates that their performance standards are less than they should be and training is necessary to fill gaps in their knowledge , skills and change their attitudes . Also, it is needed to update their knowledge to suit information technology requirements . The highest percentage of respondents is for top executives. It can be explained in the light of the fact that those who have to work at this level must be well qualified, experienced and skillful to meet the requirements of their jobs. The lowest percentage is for supervisors because their subordinates are responsible for day to day activities or routine work which do not need outstanding skills and knowledge .

- The three types of managers mentioned that department managers must be chosen according to their level of competence. Both top executives

and managers have nearly equal percentages but the lowest percentage is for supervisors . It could be resulted from the fact that supervisors can not determine how well the competence and skills are necessary for attaining predetermined goals. As for top executives and managers, they are not satisfied with the performance of department managers. Therefore , they indicated that their selection should depend on their performance appraisal in terms of their qualifications, educations , skills and experience.

- More than $\frac{1}{4}$ of managers and supervisors mentioned employees must be treated equally and in a fair way . It implies that some employees get certain advantages and more privileges than others, such as traveling abroad , getting scholarships for continuing their studies and transferring easily from their department to another . No one of top executives agreed on this suggestion because they may believe employees are treated in the same way .

- A few percentage of the three groups of managers suggested that there should be open discussions between managers and employees. It refers to the need for strengthening ties with employees to solve working problems at the proper time. The other opinions of employees about improving the A.S.R.T's organization structure, are included in the following table (32).

Table (32) employees' responses about their suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure.

Item	No.	%
- Decentralization of authority .	90	93.75%
Redistribution of duties and responsibilities .	80	83.33%
Providing senior specialists with enough authority .	75	78.13%
More coordination among departments is needed .	70	72.92%
Departments must be provided with computers .	65	67.71%
Simplifying work procedures .	62	64.58%
Training is needed .	53	55.21%
Familiarizing employees with the responsibilities of their jobs .	42	43.75%
Meetings are needed .	40	41.67%
Providing the agency of patent development with qualified employees .	12	12.50%
No answer.	6	6.25%

- The highest percentage of employees mentioned that decentralization of authority is needed to facilitate the achievement of work . Also , it must be included within duties and responsibilities of each job. This indicates that centralization is the dominant method of managing, but employees don not accept this style . It implies that the execution of work cycle takes a long period of time due to routine and bureaucracy . Also, the side effect of centralization is to create unstable personality that can not make a decision and interact with unexpected situations.

- The following suggestion is for redistributing duties and responsibilities to suit employees' qualifications and education . This suggestion is an indicator of the lack of compatibility between the description of jobs in terms of duties , responsibilities and the description of job holders in terms of qualifications, training, skills and experience .

- The next suggestion is to provide senior specialists with enough authority . It refers to the need for getting more decentralization of authority that provides senior specialists with the chance to play an effective role in managing and controlling departmental functions. Senior specialists have lost their ambition to attain distinguished positions, but the title of senior specialists instead of first specialists gives them more prestige . However this title does not satisfy their needs for self - respect .

- The subsequent suggestion is that departments need more coordination to the extent that they asserted to create a new department for coordinating all administrations and departments . This suggestion refers to the need for avoiding duplication and conflict of duties and responsibilities of departments . It refers to the need for more effective integration and communication which require the use of one of the horizontal linkages of communication.

- The next suggestion is for providing departments with computers . It refers to how manual work consumes a lot of effort and cost . Also, employees spend a lot of time in performing routine and repetitive work .

- The respondents suggested , in the subsequent place , work procedures must be simplified . It indicates that they can not understand them well which affects negatively their abilities to implement plans . It implies , also, procedures need to be well formulated and explained.

- Then , the respondents admitted training is needed . This means that the current programs of training are not quite enough in their types and quantities. Also, employees, skills , knowledge and attitudes are in real need for improvement .

- The following suggestion is for familiarizing employees with the responsibilities of their jobs . In fact , this suggestion is linked to the next suggestion about the need for periodical meetings because these meetings clarify vague aspects of work and support the relationship between managers and employees . This indicates that there is an

absence of orientation programs, especially for new employees , that provide employees with enough knowledge about duties , authority , responsibilities , activities and functions of the A.S.R.T....etc.

- The next suggestion of respondents is to provide the agency of patent development with qualified personnel in marketing, communication, advertising and setting up fairs. It refers to the lack of well qualified employees who can carry out their duties . This gives an indicator of the lack of manpower planning in the A.S.R.T in order to recruit and select the best employees who meet the requirements of jobs . Also, it indicates to the lack of training current employees to be able to practice the responsibilities of above mentioned jobs.

After presenting and reviewing this study , it is important to ask both managers with the three types and employees about whether the A.S.R.T's organization structure achieves it goals or not . Therefore, managers were asked about this issue and their responses to questionnaires are summarized in the table (33).

Table (33) managers' responses about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve its goals .

Managers' level	Yes		To Some extent		No		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Top executives .	10	71%	4	29%	-	-	14	100%
Managers .	19	73.08%	7	26.92%	-	-	26	100%
Supervisors.	46	69.70%	20	30.30%	-	-	66	100%

The table clarifies that the majority of the three types of managers agreed on the organization structure is consistent with the A.S.R.T's goals . This means that it can achieve the required goals and it is well designed .

The minority , represents a little bit more than $\frac{1}{4}$ of the three types of managers, indicated it can achieve goals to some extent . This implies that there are some problems hinder goals accomplishment . However there are limited problems and their effects are not great.

No one indicated it is unsuitable which means it functions effectively .

Employees , also, were asked about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve required goals or not. Their responses to questionnaires are summarized in the table (34).

Table (34) employees' responses about the extent to which the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve required goals .

Item	No.	%
Suitable .	71	73.96%
Suitable to some extent .	25	26.04%
Unsuitable .	-	-
Total	96	100%

This table clarifies that the majority of respondents answered the A.S.R.T's organization structure is suitable for achieving the required goals . It indicates that it works well and it is designed properly . The minority of respondents admitted that it is suitable to some extent. It means the structure needs some modifications .

Comparing the responses of both managers and employees to questionnaires reveals that they are closed . This indicates that the A.S.R.T's organization structure is well designed, especially no one mentioned it is unsuitable .

Fifth : Results and Recommendations

A- Results

- 1- The A.S.R.T has set clear and accurate goals that meet its purposes . In fact, the A.S.R.T's title focuses on two main parts : scientific research and technology. Therefore, it is concerned with planning, developing and marketing scientific research and supporting scientific research centers because research is one of various goals that the A.S.R.T tries to achieve them . Also, it gives more concern for technological development and developing national information network. However, the A.S.R.T has not completely achieved this goal because technological development needs further improvement and it has not yet utilized the internal information network that assists in performing different functions and activities of the A.S.R.T. Also, there are different kinds of patents that have not yet been executed , such as economic , medical engineering ...etc. These patents need more support to achieve economic welfare and prosperity for Egypt.
- 2- The A.S.R.T's organization structure is not either mechanistic or organic . It combines certain characteristics of both types.
- 3- The A.S.R.T's organization structure is flexible and contingent on certain environmental conditions like information

technology and technological development . Also, the organization structure is suitable to achieve the A.S.R.T's goals , as previously revealed from the responses of both managers and employees to their questionnaires .

4- Although the A.S.R.T's organization structure is tall ,the span of control is not narrow, as previously referred to in the responses of managers to their questionnaires. Also, they indicated it is suitable to some extent what proves this fact is that managers do not devote enough time for supervising employees, as previously mentioned in the responses of employees to their questionnaires . This impacts the style of supervision that makes managers too nervous when they deal with their subordinates.

5- The delegation of authority is limited, as formerly referred to in the responses of managers to their questionnaires . This leads to the centralization of authority and decision making that reduce the abilities of employees to deal with urgent problems and make independent decisions.

6- There is an absence of information systems because the A.S.R.T's internal information network has not yet operated . This leads to the centralization of authority and decision making because the lack of information does not enhance managers to depend on their subordinates in handling some issues of work .

7- The grouping of activities in the A.S.R.T

follows the bottom-up approach because the aggregation of jobs comes from the lower to the higher levels.

8- There are some duplication and conflict between public relations administration and citizen care administration or personnel affairs in the specializations of social , cultural , health and recreational programs. Besides, there are conflicts in specialization between maintenance administration and engineering affairs administration in the maintenance operations.

9- The coordination among departments is not completely enough , as referred to in the responses of both managers and employees to their questionnaires. This might cause some difficulties in executing plans and affecting negatively workflow.

10- Grouping of departments in the A.S.R.T is categorized by homogeneous skills and knowledge of employees, as referred to in the responses of employees to their questionnaires. Moreover, the A.S.R.T groups its activities on the basis of specialization and division of labor, as mentioned to in the responses of employees to their questionnaires. It means the A.S.R.T is concerned with forming team works that can easily handle the requirements of work.

11- The A.S.R.T's organization structure includes an acceptable number of departments to some extent at each organizational level . What supports this fact is the responses of managers to their questionnaires that indicate they are

adequate to some extent to facilitate the accomplishment of departmental goals which contribute to the overall goals of the A.S.R.T.

12- The size of departments in the A.S.R.T is determined by its workload , as previously mentioned in the responses of employees to their questionnaires . Also, both managers and supervisors indicated it is suitable to some extent, but top executives determined it is suitable to a great extent in their responses to their questionnaires. This means that the size of departments is determined well, but it is in a real need for further modifications in order to avoid organizational problems .

13- The number of employees in each department is acceptable to achieve workload . The responses of managers indicated it is suitable to some extent and employees mentioned it is appropriate , as formerly referred to in their responses to their questionnaires. This means that there is a suitable match between employees' number and workload although it needs a little bit of improvement . However , this match can execute work effectively.

14- Communication channels are open , but managers need to create more channels to strengthen their relationship with subordinates , as previously mentioned in the responses of managers and employees to their questionnaires . These existing communication channels facilitate the implementation of plans and policies and overcome organizational problems as soon

as possible.

15- There is a need for a direct contact in the A.S.R.T in order to help departments to be directly linked. The responses of employees and managers to their questionnaires indicated the need for more communication and coordination to interconnect departments effectively is required.

16- The A.S.R.T succeeded in determining duties and responsibilities of managers and employees well. It indicates job description is well defined and both managers and employees perceive well what their roles are and how they can meet them , as previously mentioned in the responses of both managers and employees to their questionnaires .

17- The A.S.R.T determines authority for the three types of managers , but it requires more adjustments to avoid duplication of authority with other managers and supervisors that leads to undesirable consequences, as previously mentioned in the responses of the three types of managers to their questionnaires. But , top executives do not have any problem because their authority is well determined in order to execute key activities without facing great problems.

18- The organization structure of the A.S.R.T enhances workflow to function effectively. Managers' and employees' responses to their questionnaires indicated workflow is continued . However, the workflow of the patent office is discontinued because its

manager has a double responsibility that hinders it from meeting its purpose.

- 19- Centralization of authority and decision making are widely applied from the highest levels down to the lowest levels. They have drawbacks in every aspect of the A.S.R.T's work.
- 20- Creating a new administration or a department is hindered by C.A.O.A's decision that leads to increase workload and reduce performance standards.
- 21- The distribution of workload among administrations is not equal. Thus, the overloaded administration fails in meeting its commitment well.
- 22- The public administration for projects follow-up can not communicate well with production and services units. It could negatively affect its achievement of responsibilities. However, managers insist on leaving this administration without dividing because this will cause discontinued workflow.
- 23- The public administration for scientific communication lacks effective communication channels with local government, universities, research centers and production and services units.
- 24- The public administration for qualitative councils affairs lacks advanced equipment for communication with universities and other sectors to link the A.S.R.T with other ministries.

- 25- Employees lack enough training to develop their performance, skills and knowledge
- 26- The scientific museum administration needs to be upgraded due to its expansion.
- 27- There is a need for promoting employees on the basis of their competence and the requirements of their jobs that suit their qualifications and specializations.

B-Recommendations

- 1- The A.S.R.T should be more concerned with developing and marketing researches as well as supporting the implementation of various types of patents.
- 2- The span of control should be narrow to enhance both supervision process and follow-up employees.
- 3- Managers should delegate their authority and provide subordinates with the chance to participate in decision making and solving the problems of their departments.
- 4- The A.S.R.T should design its internal information systems that are necessary for the operations of the internal information network in order to provide all administrations with the required information. Also, it should provide all administrations with technological equipment and computers to perform their duties more accurately and timely.
- 5- The A.S.R.T should give special concern for redesigning the training center because all employees need to update their knowledge

and skills to meet the shortage of certain specializations. The A.S.R.T should execute different training programs of hardware and software to help employees deal with the internal information network. Moreover, training assists the A.S.R.T in applying the principles of division of labor and specialization in order to help employees perform their duties effectively. As a result, training his will help the A.S.R.T select department managers and promote top managers on the basis of qualifications, training, experience and education.

- 6- Public relations administration and personnel affairs administration should be given separate duties and responsibilities to avoid overlapping of specializations, duplication of roles and conflict of responsibilities. The same is true for maintenance and engineering affairs.
- 7- Departments and administrations should be more coordinated and integrated. The direct contact plays an effective role in improving communication and integration.
- 8- Both the number of employees in relation to the size of departments and the latter in relation to workload should be adjusted to be suitable.
- 9- The A.S.R.T should create more open communication channels between managers and employees to follow-up subordinates. They can take the form of meetings, seminars and orientation programs in order to familiarize them with their duties, procedures, instructions and

discuss their problems.

- 10- The authority of both managers and subordinates should be well defined in order to avoid malfunction and contradiction of commands and orders.
- 11- Patent office should be presided by an independent manager who should be responsible for this office only in order to dedicate his effort to achieve its goals.
- 12- The government should provide ministries and agencies with more rights for redesigning their organization structures under than now the supervision of the C.A.O.A because they know the nature of work, its problems and they can easily determine what suits them in the light of their needs.
- 13- The public administration for projects follow-up should be provided with more open communication channels with production and services units to perform its duties effectively. Also, it should not be divided to enhance workflow.
- 14- The public administration for scientific communication should create more effective communication channels with local government, universities, research centers production and services units to make right decisions
- 15- The scientific museum administration should be upgraded to meet additional responsibilities.

References

- 1- Brochure about the A.S.R.T's goals ,P.1, 2001.
- 2- The Formal Journal of the Egyptian Government, Item(3), No. 46 , 1998, P 255.
- 3- Ibid.
- 4- Ibid, Item (5) .
- 5- Ibid, Item (6), P. 237.
- 6- Information was derived from the A.S.R.T's organization chart .
- 7- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. Behavior in Organizations. United States of America : Prentice - Hall , INC , 2000, P. 518.
- 8- Dawson , Sandra. Analysing Organizations. London : Macmillan Press LTD, 1992, P. 107.
- 9- Huber, George P. and Click, William H. Organizational Change and Design. United States of America : Oxford University Press, 1993, P. 349.
- 10- Nadler, David and Tushman, Michael. Strategic Organization Design. United States of America : Scott, Foresman and Company, 1988, P.40.
- 11- Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir - Ateli, Keyvan . "The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations." Management Science Journal, Vol. 46, No. 10, 2000, P.1285.
- 12- Jones , Gareth R. Organizational Theory. United States of America : Addison - Wesley Publishing Company , 1998, P. 37.
- 13- Harrison, Michael I. and Shirom, Arie. Organizational Diagnosis and Assessment . London: Sage Publications, 1998, P. 205.
- 14- Schoell, William F., Dessler, Gary and Reinecke, John A. Introduction to Business. United States of America : Allyn and Bacon, 1993, p. 532.
- 15- Gerloff, Edwin A. Organizational Theory and Design . A strategic Approach for Management . United States of America : McGraw - Hill Book Company , 1985, p. 130.
- 16- Ibid, pp. 135 - 137.
- 17- Jones, Op. Cit, p. 53.
- 18- Schoell, Op. Cit, p. 521.
- 19- Schoell, Op. Cit, p. 225.
- 20- Awani, Shadia. "Toward supporting the Role of Organization and Administration Units in Developing Administrative Agencies of the Government : A Case Study of the Organization and Administration Unit of the Academy of Scientific Research and Technology" . Research submitted to the Central Agency for Organization and Administration, 2000, p. 30.
- 21- Ibid , p. 30.
- 22- Shoell, Op. Cit, p. 225.
- 23- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed, the department manager of the Organization and Work Method in the public Administration for Organization and Administration of the Academy for Scientific Research and Technology .
- 24- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of Organization and Work Method of the A.S.R.T.
- 25- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.
- 26- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , the department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.

- 27- Massie, Joseph L. and Douglas, John .
Managing . A contemporary Introduction .
United States of America : Prentice- Hall,
1992, P. 168.
- 28- Ibid, p. 166.
- 29- The personal interview with Mr. Hassen
Mohammed , the department manager of the
Organization and Work Method of the
A.S.R.T.
- 30- Massie, Op. cit, P. 166.
- 31- The personal interview with Mr. Hassen
Mohammad , the department manager of the
Organization and Work Method of the
A.S.R.T.
- 32- Dawson, Op. cit, p. 20.
- 33- Mintzberg, Henry . Structure in Fives
Designing Effective Organizations. United
States of America : Prentice - Hall, 1993, p.
45.
- 34- Nadler, Op. cit, p. 45.
- 35- Mintzberg, Op. Cit, p. 45.
- 36- Nadler, Op. Cit, p. 45.
- 37- The personal interview with Mr. Abid
Elhalim Zarea, the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the Academy for Scientific
Research and Technology .
- 38- Gerloff, Op. Cit, p. 131.
- 39- Awani, Op. Cit, p. 28
- 40- Ibid, p. 29.
- 41- Ibid, p. 29.
- 42- Ibid, p. 29.
- 43- Mintzberg, Op. Cit, p. 46.
- 44- The personal interview with Mr. Abid
Elhalim Zarea, the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the A.S.R.T.
- 45- Mintzberg, Op. Cit, pp. 48 - 50 .
- 46- The personal interview with Mr. Abid El
Halim Zarea, the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the A.S.R.T.
- 47- Mintzberg, Op. Cit, pp. 48 - 50
- 48- Ibid, p. 48 - 50
- 49- The personal interview with Mr. Abid
Elhalim Zarea , the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the A.S.R.T.
- 50- Mintzberg, Op. Cit, p. 65
- 51- The personal interview with Mr. Abid
Elhalim Zarea, the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the A.S.R.T.
- 52- Mintzberg, Op. Cit, p. 65.
- 53- The personal interview with Mr. Abid
Elhalim Zarea, the chief of the Central
Administration for Administrative
Development of the A.S.R.T.
- 54- Mintzberg, Op. Cit, p. 68.
- 55- Malone, Thomas W., Crowston, Kevin, Lee,
Jintae, Pentland , Brian and O'Donnell ,
Elissa " Tools for Inventing Organizations:
Toward a Handbook of Organizational
Processes". Management Science Journal ,
Vol. 45, No. 3, 1999, p. 429.
- 56- Daft, Richard L. Organization Theory and
Design . United States of America : South-
Western College Publishing, Seventh
Edition, 2001 , p. 86.
- 57- Ibid, pp. 88 - 89
- 58- Ibid, p. 90 .
- 59- The personal interview with Mr. Hassen
Mohammed, a department manager of the
Organization and Work Method of the
A.S.R.T.
- 60- Daft, Op. Cit, p. 90
- 61- Ibid, p. 90 .
- 62- Mintzberg, Op. Cit, p. 46.

- 63- Nadler, Op. Cit. P. 40.
- 64- Yorks , Lyle and Whitselt, David A. Scenarios of change. Advocacy and the Diffusion of Job Redesign in Organizations . United States of America : Prager , 1989, p. 170.
- 65- Greenberg, Op. Cit. p. 123.
- 66- Ibid, p. 135.
- 67- The personal interview with Dr. Fatma Abid El Salam , the chief of the Central Administration for Scientific Communications of the Academy for Scientific Research and Technology .
- 68- Greenberg, Op. Cit. P. 153.
- 69- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , a department manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.
- 70- Huber, Op. Cit. p. 384.
- 71- Nadler, Op. Cit. p. 42
- 72- Ibid, p. 42.
- 73- Ibid, p. 43.
- 74- Ibid, p. 44
- 75- Awani, Op. Cit. p. 38.
- 76- Nadler, Op. Cit. P. 44.
- 77- Awani, Op. Cit. P. 38.
- 78- Information was derived from the former organization chart of the A.S.R.T.
- 79- Ibid .
- 80- The personal interview with Mr. Hassen Mohammed , a department Manager of the Organization and Work Method of the A.S.R.T.
- 81- The personal interview with Mr. Abid El Haliem Zarea , the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.
- 82- The personal interview with Mr. Abid El Haliem Zarea , the chief of the Central Administration for Administrative Development of the A.S.R.T.

Bibliography

A- Books

- 1- Daft, Richard L. Organization Theory and Design . United States of America : South - Western College Publishing. Seventh Edition , 2001.
- 2- Dawson, Sandra . Analyzing Organizations. London : Macmillan Press LTD, 1992.
- 3- Gerloff, Edwin A. Organizational Theory and Design. A Strategic Approach for Management. United States of America : McGraw-Hill Book Company. 1985.
- 4- Greenberg, Jerald and Baron , Robert A. Behaviour in Organizations. United States of America : Prentice - Hall, INC, 2000.
- 5- Harrison, Michael I and Shirom, Arie. Organizational Diagnosis and Assessment . London : Sage Publications, 1998.
- 6- Huber, George p. and Click William H. Organizational change and Design. United States of America : Oxford University Press, 1993.
- 7- Jones , Gareth R. Organizational Theory . United States of America : Addison - Wesley Publishing Company , 1998.
- 8- Massie, Joseph L. and Douglas, John . Managing a Contemporary Introduction . United States of America : Prentice - Hall, 1992.
- 9- Mintzberg, Henry . Structure in Fives . Designing Effective Organizations . United States of America : Prentice - Hall, 1993.
- 10- Nadler, David and Tushman , Michael . Strategic Organization Design . United States of America : Scott, Foresman and Company, 1988.
- 11- Schoell, William F., Dessler, Gary and Reinecke, John A. Introduction to business. United States of America : Allyn and Bacon, 1993.
- 12- Yorks, Lyle and Whitselt , David A.

Scenarios of Change Advocacy and the Diffusion of Job Redesign in Organizations . United States of America : Prager, 1989.

B- Periodicals :

1- Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir - Atefi, Keyvan . "The Importance of Organizational Structure for the Adoption of Innovations", Management Science Journal, vol. 46, No. 10, 2000.

2- Malone , Thomas W., Crowston, Kevin, Lee, Jintae, Pentland, Brian and O'Donnell, Elissa. " Tools for Inventing Organizations : Toward a Handbook of Organizational Processes", Management Science, Vol. 45, No. 3, 1999.

C- Government's Journals .

1- The Formal Journal of the Egyptian Government , No. 46, 1998.

D- Research

1- Awani, Shadia. " Toward Supporting the Role of Organization and Administration Units in Developing Administrative Agencies of the Government : A case study of the Organization and Administration Units of the Academy of Scientific Research and Technology". Research submitted to the Central Agency for Organization and Administration , 2000.

E- Printed materials of the A.S.R.T.

1- Brochure about the A.S.R.T's goals, 2001.
2- The A.S.R.T's organization chart .

Appendices

Questionnaires

Please do not mention your name and give the right information about the following points :

- The department or administration or sector in which you work :
- Your post :

Please select the appropriate choice for you and put this mark (✓) in front of it .

Appendix (A) : Manager questionnaire :

1- Does the A.S.R.T's organization structure adapt to environmental changes and the latest developments ?

- Yes
- to some extent
- No

2- To what extent the size of your administration suits the workload ?

- To a great extent
- To some extent .
- To a little extent
- Unsuitable .

3- Is the number of employees in relation to workload in your administration

- Suitable
- suitable to some extent
- Unsuitable

4- Does the span of control of your administration range from

- 4 to 6
- 7 to 10
- 11 to 15
- More than 15

5- To what extent do you think the span of control of your administration is

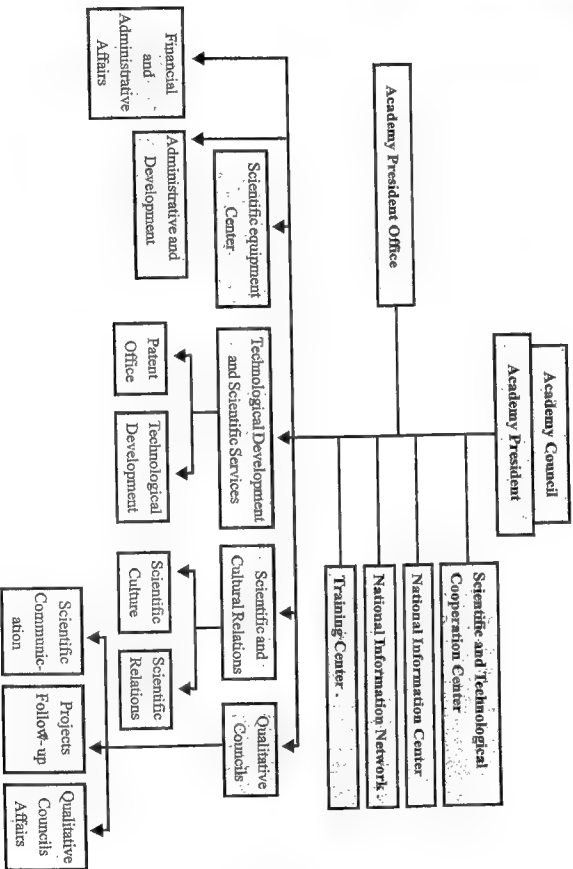
- Suitable to a large extent .
- Suitable to some extent
- Suitable to a little extent
- Unsuitable

- 6- Are your duties well defined ?
- Yes - To some extent - No
- 7- Are communication channels open with superiors ?
- Yes - To some extent - No
- 8- Is your authority clearly determined ?
- Yes - To some extent - No
- 9- Is the flow of work easy between your administration and others ?
- Yes - To some extent - No
- 10- If it is not easy, do you think that there is a need for a direct contact ?
- Yes - No
- 11- Do you think that the number of departments at each organizational level is
- Too many - Acceptable - Unacceptable
- 12- Is there coordination between your administration or department and others ?
- Yes - To some extent - No
- 13- If it is no, do you think that administrations require
- Incorporating - Canceling
- Dividing - Creating a new one.
- No changes
- 14- Do you think that the A.S.R.T's organization structure is suitable to achieve its goals ?
- Suitable - Suitable to some extent
- Unsuitable
- 15- What are problems that hinder the A.S.R.T's organization structures to function effectively ?
- 16- What are your suggestions for improving the A.S.R.T's organization structure ?

Appendix (B) : Employee questionnaire :

- 1- Is the A.S.R.T's organization structure flexible in dealing with new variables ?
- Yes - No
- 2- Does the A.S.R.T's organization structure facilitate the flow of work ?
- Yes - To some extent - No
- 3- Do you think that the coordination between your administration or department and others is
- Enough - Enough to some extent - Not enough
- 4- Do you think that there is a need for a direct contact ?
- Yes - No
- 5- Does the size of your administration or department suit the quantity of work ?
- Suitable - Suitable some extent - Unsuitable
- 6- Does the number of employees in your administration or department suit the size of workload ?
- More than required - Less than required - Suitable.
- 7- Does the number of employees in your department balance to its counterpart of other departments in the same administration ?

- عدد بنام ۲۰۰۳



Appendix C : The organization chart of the A.S.R.I.

أثر بيئة العمل الإدارية على أداء العاملين في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة . دراسة تطبيقية على صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع

إعداد

جوزيف عبده بولس

مقدمة :

إن الموارد البشرية أصبحت تشكل أكبر مورد تنافسي في الاقتصاد العالمي الجديد . كما أنها هي السبب الحقيقي وراء نجاح الشركات في الأسواق العالمية Jeffrey Pfeffer⁽¹⁾ . ولقد تزايدت أهمية عنصر الموارد البشرية . وكيفية إدارتها يوماً بعد يوم . لأن الموارد الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من خلال انتشارها . فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج . والعصبة السوقية . ودرجة الحماية التي توفرها الدولة . والإعتماد على مصادر التمويل الأقل تكلفة . لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي .

هالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة . وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق التكنولوجي أمر مبعث الغال ، خصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع ، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكارات بعد مضي وقت قصير على ظهورها أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية فه مواجهة المنافسة العالمية ، فإن القوانين العالمية الحالية والإتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة (الجات) . قد فتحت الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر .

وكذلك فإن الإعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة ، قد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر ، كما أن إقتصاديات الإنتاج الكبير لم تعد عاملاً هاماً بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين .

لذلك ومع انخفاض التأخير النفسي لهوامل التنافس الأخرى أصبح العاملون وطرق العمل ومتاخ العمل أهم العوامل

المعددة للنجاح ، والقدرة على التنافس في ظل التحديات الجديدة ، حيث يسود الآن نظام جديد للأعمال تشدد فيه التنافسية ، وتبرز فيه سمات العولمة التي تتخطى حدود الزمان والمكان⁽²⁾ . هذا بالإضافة إلى أن النجاح الذي يتحقق من خلال الأدوار السليمة للعاملين يكون غير مرئياً ، وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا ، وإن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل وطبق في بيئة مختلفة لا يعطى نفس النتائج .

أهمية الدراسة ،

ترجع أهمية الدراسة إلى ما يلي :-

١- إن هذه الدراسة تضع قطاعاً اقتصادياً هاماً من القطاعات المؤثرة على إقتصاد الدولة وهو قطاع النسيج والملابس الجاهزة موضوعاً للبحث والدراسة ، وهو القطاع الذي يتميز بالعمالة الكثيفة وذلك بهدف تحليل وتشخيص مشكلات بيئة العمل الإدارية ، والتي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين .

٢- إن هذه الدراسة تتعلق بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر أهم مورد تنافسي في الإقتصاد العالمي الجديد .

٣- أهمية إلقاء الضوء على بيئة العمل الإدارية أو الثقافية التنظيمية في الشركات المصرية ، وخاصة بعد اختلاف العديد من المفاهيم والأساليب الإدارية العالمية . وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر هذه البيئة على أداء العاملين في منظمات الأعمال ، وهل ساهمت في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المصرية أم لا ؟

٤- إن صناعة النسيج والملابس الجاهزة من الصناعات التي

٦- تحديد لأهم أبعاد بيئة العمل الإدارية المؤثرة على أداء العاملين .

٧- تحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للصناعات النسيجية المصرية .

مشكلات الدراسة ،

من خلال المقابلات والدراسات الإستطلاعية توصل الباحث إلى :

١ - أن هناك خلل في بعض جوانب العمل الإدارية في بعض شركات النسيج والملابس الجاهزة والذي قد يؤثر على أداء هذه الشركات وأداء العاملين فيها .

٢ - أن هناك فجوة بين التغير الحاصل في البيئة الخارجية والتغير الحاصل في البيئة الداخلية .

٣ - أن هناك تباين في أداء العاملين بين الشركات المختلفة سواء من جانب إنتاجية ودرجة العامل ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها .

٤ - أن هناك العديد من القيم السالبيه المنتشرة داخل بيئة العمل الإدارية ومركزية القرارات ، وانتشار الخوف والبيروقراطية والنظم الروتينية ، وعدم الثقة بين العاملين والإدارة وبينهم بعضهم نحو البعض ، مما يؤثر على أداء العاملين .

٥ - هناك اختلاف في الأساليب الإدارية المتبعة بين الشركات المختلفة ، وكذلك هناك إختلاف في مستوى الاداء .

٦ - هناك تباين بين شركات النسيج والملابس الجاهزة من حيث نتائج الاعمال الربحية والاداء .

كل هذه الاختلافات والتباين يجعل من الضرورة البحث للوصول إلى تحديد تأثير بيئة العمل الإدارية أو الثقافية التنظيمية علي مستوى أداء العاملين وما هي أهم العناصر التي تمثل بيئة العمل الإدارية للشركات محل الدراسة وكذلك

تتفق وظروف مصر الاقتصادية حيث أنها صناعة لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة ، وصاندها سريع ومرتفع وتسمح بتشغيل أعداد كبيرة من العاملين لذا يجب الإهتمام بها والعمل على تطويرها وزيادة قدرتها التنافسية من خلال الإهتمام بدراسة مشكلاتها والعمل علي تقديم حلول ومقترحات وتوصيات تساهم في تحسين أداها العالي .

٥- تحديد أهم الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية والإدارية السائدة في بيئة العمل والتي تؤثر علي أداء العاملين داخل المنظمات .

٦- تتناول هذه الدراسة بعض الأبعاد الخاصة ببيئة العمل الإدارية ، والتي تعتبر من الأبعاد الجديدة ، مثل توجه المنظمة بالسرعة في أداء المهام والأعمال ، والتوجه بالعمل ، التوجه بالإبتكار والتطوير .

أهداف الدراسة ،

١- تهدف الدراسة النظرية إلى الوصول إلى تحديد مفهوم بيئة العمل الإدارية . وإبعادها وتأثيرها علي أداء العاملين حتي يصبح هذا الأداء ميزة تنافسية أمام الشركات المختلفة في بيئة الأعمال .

٢- الوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إقرار عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية للشركات المصرية .

٣- الوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توافرها في بيئة العمل الإدارية ، والتي تساعد علي زيادة القدرة التنافسية للشركات من خلال عنصر الموارد البشرية .

٤- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد علي رفع مستويات أداء العاملين في مجال الصناعات النسيجية .

٥- عمل مقارنة بين أداء قطاع الأعمال والقطاع الخاص للمنظمات التي تعمل في صناعة النسيج والملابس الجاهزة.

تعدد العناصر الأكثر تأثير على الأداء .

اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعاملين ، هي كل من شركات قطاع الأعمال و القطاع الخاص .

وبذلك يمكن صياغته بمشكلة الدراسة كما يلي ،

"إلى أي مدى يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإدارية على مستوى أداء العاملين وخاصة بعد تنامي دور عنصر المورد البشري في التأثير على القدرة التنافسية للشركات في ظل التحديات العالمية الجديد .

فروض الدراسة :

الفرض الأول :

هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة بالابتكار والتطوير و أداء العاملين .

الفرض الثاني :

توجد علاقة جوهرية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة الجماعي وقدرتها على التصدير .

الفرض الثالث :

توجد اختلافات جوهرية ذات احصائية في اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الادارية بين شركات قطاع الاعمال والقطاع الخاص

الفرض الفرعي الاول ،

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالابتكار والتطوير ، في كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعي الثاني ،

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعمل الجماعي ، في كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعي الثالث ،

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية في

الفرض الفرعي الرابع ،

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعمل ، في كل شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الفرعي الخامس ،

توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالسرعة في أداء الاعمال، في كل شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص .

الفرض الرابع ،

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة بالعمل وتوجهها بالسرعة في انجاز الأعمال والمهام .

الفرض الخامس ،

التفسيرات الغمضة المستقلة تفسر أسباب التغير في مستوى أداء العاملين .

المتغيرات الرئيسية للدراسة :-

التفسير التابع ، مستوى أداء العاملين

المتغيرات المستقلة ، أبعاد بيئة العمل الإدارية المختارة مجال

للبحث .

١ - مدى توجه المنظمة بالابتكار والتطوير .

٢ - مدى توجه المنظمة بالعاملين .

٣ - مدى توجه المنظمة بالعمل الجماعي .

٤ - مدى توجه المنظمة بالعمل .

٥ - مدى أوجه المنظمة بالسرعة في أداء الاعمال .

أسلوب الدراسة ،

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على كل من أساليب

الدراسة النظرية والدراسة الميدانية .

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :-

الدراسة النظرية :-

استهدفت الدراسة النظرية الحصول على كل البيانات الثانوية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة من مصادرها المختلفة .

البيانات الثانوية ،

البيانات المتوفرة في المراجع العلمية والدوريات والمقالات والدراسات العربية والإجنبية التي تناولت موضوعات الثقافة التنظيمية والنتاج التنظيمي والأداء والتدريب والاتصالات والمشاركة والقيم التنظيمية ، وتقييم الأداء والأجور والمكافآت والتناوب الوظيفي وطرق العمل وتغويض السلطات وطرق اتخاذ القرارات .

وكذلك البيانات الخاصة بصناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع -قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص بصناعة تصدير المنسوجات والملابس الجاهزة .

مصادر الحصول على البيانات الثانوية ،

تم الحصول على البيانات الثانوية من المصادر التالية ،

المراجع المتوفرة في مكتبات كليات التجارة بجامعة القاهرة وعين شمس وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية والمركز الثقافي الأمريكي والمركز الثقافي البريطاني والجامعة الأمريكية ، غرفة الصناعات النسيجية ومستودع دعم الصادرات .

البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية المتوفرة من صناعة النسيج والملابس الجاهزة .

الإطلاع على عدد من الأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع من خلال أكثر من بحث Search من قواعد البيانات بشبكة الإنترنت العالمية .

نشرات البنك المركزي المصري والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

الدراسة الميدانية :-

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة الميدانية على أسلوب الاستقصاء للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها .

أسلوب جمع البيانات ،

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع المستقصى منهم ، وذلك على النحو التالي .

١- قائمة الاستقصاء الأولى والخاصة بالشركة محل الدراسة وتم توجيه هذه القائمة إلى إدارة الشركة ممثلة في مالكها أو المدير المسئول لأن البيانات المطلوبة تتوافر لديهم .

٢- قائمة الاستقصاء الثانية والخاصة بالعاملين في الشركة محل الدراسة وقام الباحث بإعداد هذه القائمة بهدف جمع البيانات عن المتغيرات الديمغرافية للعاملين واتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإدارية ، ومستوى أدائهم ، وتم توجيه هذه القائمة إلى العاملين بالشركات محل الدراسة .

تفريغ القوائم وتحليل البيانات ،

تم تفريغ قوائم الاستقصاء وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي والبرنامج الإحصائي Spss 7.5 for window وتم إجراء التحليل واختبار الفروض باستخدام التوزيعات التكرارية ، والنسب المئوية ، ومقاييس النزعة المركزية ، ومعامل ألفا ومعامل الارتباط الثنائي والجزئي ، ومعامل الإنحدار الخطي ، وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة .

مجتمع الدراسة :-

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات والمصانع التي تعمل صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع. ويتميز هذا المجتمع بالكبر والانتشار الجغرافي خاصة في القاهرة والوجه البحري . وهذا المجتمع له إطار محدد وسجل أسماء هذه الشركات ومتوافر لدى أكثر من جهة نذكر منها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، غرفة الصناعات النسيجية ، وكذلك متوافر لدى الشركات المتخصصة في عمل وطباعة دليل المصانع المتخصصة عام ١٩٩٩ .

عينة الدراسة ،

نظراً لأن مجتمع الدراسة مجتمع غير متجانس من حيث التخصص والانتشار الجغرافي . وله إطار متعدد وكامل غير متقدم (دليل مصانع النسيج والملابس الذي يعنى على أسماء وصنوين هذه الشركات ، وقد أعد هذا الدليل عام ١٩٩٩).

لذلك فإن أنسب عينة يمكن اختيارها والاعتماد عليها هي العينة الاحتمالية العشوائية الطبقيّة Stratified Random Sampling بحيث تكون موزعة طبقاً لتوزيع الطبقات في المجتمع لأسلي وذلك اعتماداً على تخصص المصنع نسيج أو ملابس جاهزة الموقع الجغرافي .

وحدة المعاينة ،

وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي أحد العاملين بالشركات التي تشملها عينة الدراسة. ويرى الباحث أن وحدة المعاينة لا بد وأن تكون من العاملين في المراكز الادارية أو الإشرافية سواء مدير أو رئيس قسم أو رئيس وريدي .

تقدير حجم العينة ،

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركات والمصانع التي تعمل في صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج . م . ع ، ويتميز هذا المجتمع بأنه مجتمع كبير جدا يصل إلى اللوين عامل حيث يقدر عدد العاملين في هذه الصناعة بنسبة ٥٥٪ من حجم العاملين بالدولة (١) . ورغم التضارب حول عدد العاملين إلا أن الشئ المؤكد أن هذا العدد يشوق بكثير الأرقام العظيمة . وقد تأكد الباحث من ذلك من خلال المقابلات العديدة التي أجراها مع عدد من المتخصصين في هذه الصناعة . ومن هنا يرى الباحث أن حجم العينة يجب أن لا يقل عن ٢٨٤ مفردة وذلك بالرجوع إلى جدول العينات الإحصائية لتحديد الحجم اللازم للعينة عند معامل ثقة ٩٥٪ ونسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث ٥٠٪ وعند معامل خطأ ٥٪ ، نجد أنه عندما يصل حجم المجتمع أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ فإن حجم العينة المناسب يجب أن لا يقل عن ٢٨٤ مفردة (٢) . وحيث أن مصانع النسيج والملابس يعمل بها أكثر من ٥٠٠٠٠٠ عامل فإن عدد مفردات العينة المختارة يجب أن لا يقل عن هذا العدد .

وقام الباحث بتوزيع عدد ٥٠٥ إستمارة على العاملين بالشركات محل الدراسة مع مراعاة أن يتم توزيع عدد ٥ إستمارات على العاملين بالشركات محل الدراسة . ومع عدم الإخلال ينسب توزيع العينة طبقاً للمجتمع الأصلي سواء من حيث التخصص أو من حيث التوزيع الجغرافي وقد كانت عدد الإستمارات الصالحة ٤٥٠ إستمارة ونسبة الإستجابة كانت ٨٨٪ ويتضح ذلك تفصيلياً في المبحث الأول من الفصل الرابع في الدراسة .

ونظراً لأن موضوع الدراسة هو قياس أداء العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو أبعاد الثقافة التنظيمية فقد رعى أن يكون لكل شركة أكثر من إستمارة حتى تتجنب تحيز أحد العاملين ، ولأنه من غير المعقول والمقبول أن نحكم على ثقافة شركة وأدائها من خلال فرد واحد أو عامل واحد .

حدود الدراسة ،

١ - اقتصرت الدراسة على شركات النسيج والملابس الجاهزة المسجلة بمصلحة الشركات المصرية وصرفة الصناعات النسيجية.

٢ - اقتصرت الدراسة على خمسة أبعاد فقط من أبعاد الثقافة التنظيمية أو بيئة العمل الإدارية التي يرى الباحث أنها تأثيراً على أداء العاملين من غيرها .

٣ - تغطي الدراسة الفترة الزمنية من ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٠ .

٤ - على الرغم من أن هناك العديد من أساليب وطرق قياس الأداء الخاص بالعاملين إلى أن الباحث اختار طريقة التقويم الذاتي لقياس الأداء وذلك لعدم إتفاق الشركات على طريقة واحدة لقياس الأداء .

٥ - يستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار عينة البحث وتميم النتائج وهو المستوى الأكثر قبولاً في الدراسات الاجتماعية .

مكونات الدراسة ،

قام الباحث بتقسيم موضوعات الدراسة إلى فصول رئيسية وذلك على النحو التالي ،

مقدمة الدراسة ، ويتضمن مقدمة الدراسة من حيث الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسلوب تنفيذها .

الفصل الأول ، أهمية صناعة القزل والنسيج والملابس الجاهزة للإقتصاد القومي .

المبحث الأول ، التحديات الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية .

المبحث الثاني ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني ، التحديات الحالية .

المبحث الأول ، التحديات الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية .

المبحث الثاني ، الإقتائية العامة للتمريضات وتجارة (الجات) .

الفصل الثالث ، مفهوم وأبعاد بيئة العمل الإدارية والثقافة التنظيمية .

المبحث الأول ، مفهوم العمل الإدارية والثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني ، أبعاد الثقافة التنظيمية .

الفصل الرابع ، الدراسة الميدانية .

المبحث الأول ، مقدمة الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني ، الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة .

الفصل الخامس ، النتائج والتوصيات

١ / ٥ نتائج تحليل البيانات الخاصة بالشركات محل الدراسة ،

يرى الباحث أنه من الضروري إلقاء الضوء حول بعض نتائج تحليل البيانات الخاصة بالشركات محل الدراسة .

أ - أن نسب تصدير شركات النسيج والملابس الجاهزة ضئيلة جداً حيث أن ٦٢٪ من عدد هذه الشركات نسبة التصدير

الخاصة بها أقل من ٥٪ من إجمال المبيعات ، أو بالأحرى أن هذه النسبة من الشركات لا تقوم بالتصدير مطلقاً ، هذا في حد ذاته يشكل صلامة استهتام كبيرة إذا صرفنا الزيا العديدة لهذه الصناعة ، حيث تتمتع هذه الصناعة بانخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالدول الأوروبية وأمريكا ، وكذلك لديها ميزة نسبية لا تتوافر لغيرها من الدول المتمثلة في القطن المصري طويل التيلة ، والذي له سمعة عالمية كبيرة لم تستغل حتى الآن .

وإذا ركزنا على تصدير الملابس الجاهزة ، فنجد أن النسبة الحالية للتصدير يمكن أن تزداد وبشكل كبير خاصة بالنسبة لأصناف القطن القميص الرجالي (الكلاسيك) الذي يصنع من غزل رفيعه قطن المصري الخالص (١٠٠ ٪ قطن) وذلك لزيادة حجم الطاب في الأسواق الأوروبية والأمريكية علي هذا النوع من الملابس . وكذلك يمكن التركيز علي تصدير قميشة التريكو المتمثلة في التي شيرت المصنوع من القطن المصري الخالص .

ويرى الباحث أن أمام هذه الصناعة سواء المنسوجات أو الملابس الجاهزة . فرص جيدة للتصدير . يجب استغلالها حتى تتمكن من زيادة نسب التصدير . وإن كان يفضل التركيز علي تصدير الملابس الجاهزة لارتفاع القيمة المضافة عن المنسوجات .

ب- تتميز صناعة النسيج والملابس الجاهزة بأنها صناعة كثيفة العمالة . وهذا ما أكدته نتائج التحليل حيث نجد أن متوسط عدد العاملين في الشركات التي تعمل في صناعة المنسوجات ٣٠٠ عامل ، ومتوسط عدد العاملين في الشركات التي تعمل في صناعة الملابس الجاهزة ١٥٠ عامل . ويشير ذلك إلى قدرة هذه الصناعة علي استيعاب عدد كبير من العاملين ، ومن ثم المساهمة في حل مشكلة البطالة . لذلك يوصي الباحث بالإهتمام بصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة علي أساس اعتبارها من المنافذ الهامة لحل مشكلة البطالة في مصر .

ج - أن هذه الصناعة يمتلكها كلاً من قطاع الأعمال العام بنسبة ١٠ ٪ ، و القطاع الخاص بنسبة ٩٠٪ ويرى الباحث

داخل المنظمة، و يجب أن يشمل الابتكار والتطوير ثلاثة أبعاد،

- أ - الابتكار النظم الذي يتطلب وجود نظم وأساليب علمية مقننة، مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار.
- ب - الابتكار الجماعي بمعنى وجود فرق عمل مبتكرة و ثقافة ابتكارية، تسود كافة نشاطات المنظمة و تدعمها قيادة تتبنى استراتيجية المخاطرة المحسوبة .
- ج - الابتكار الفردي الذي يفترض أن كل فرد في المنظمة قادر على الإبداع في مجاله .

٢ - الابتكار والتطوير يعد ضرورة هامة لمواجهة تحديات العالم الجديد ،الذي يتميز بحالة ديناميكية و تطور سريع . فإذا كان التغير والتطوير في البيئة الخارجية للمنظمة كبير و سريع ، فكيف لا يكون هناك بيئة داخلية قادرة على التحرك و التغير و المواجة مع المتغيرات الخارجية ، و تعتبر بيئة العمل الإدارية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة و يجب أن تتميز هذه البيئة الإدارية بتوفير مناخ داعم للابتكار ليصبح الابتكار و الخلق و الإبداع من السمات الأساسية لبيئة العمل الإدارية .

٢- أن صناعة التسبيح والملابس الجاهزة من الصناعات التي تتميز بالتغير السريع والموضة وكثرة الموديلات لذلك لا بد من أن يتوفر لكل شركة تعمل في هذا المجال إدارة أو قسم أو وحدة صغيرة للبحوث والتطوير حتى يمكنها ابتعاد الجديد دائماً لأنه بدون ابتكار وتطور لا يمكن لهذه الشركة الاستمرار والنمو .

٤- يجب على الإدارة العليا أن تنظر إلى الانضاق على البحوث والتطوير نظرة مقفلة لأنه حتى الآن ننظر إلى البحوث والتطوير على أنها إسراف قد لا يعود على المنظمة بشئ وهذه النظرة هي التي جعلت كثيراً من الشركات لا تهتم بإنشاء قسم للبحوث والتطوير .

٥- إن قانون الملكية وتطبيق اتفاقية الجات سوف يعاقب الذين يقتلون غيرهم من المنتجين المبتكرين . وأن أغلب شركات التسبيح الجاهزة في مصر تعتمد في إنتاجها على شراء

بعد تحليل البيانات ، أن أداء قطاع الأعمال العام أقل من أداء القطاع الخاص . لذلك فإنه أفضل للحكومة أن ترفع يدها عن هذه الصناعة ، وتستمر في خصخصة باقي الشركات . وترك هذا المجال للقطاع الخاص الذي اثبت بما لا يدعو مجالاً للشك ، نجاحه في قيادة هذه الصناعة وهناك عدد من شركات القطاع الخاص التي تقوم بالتصدير بكامل طاقتها ، بل أن هناك عدد مصانع انشئت بهدف التصدير . لذلك يوصي الباحث بدعم و مساعدة القطاع للقيام بهذا الدور الذي يساهم كثيراً في دفع عجلة التنمية و التطوير الاقتصادي .

٢/٥ نتائج اختيار الفروض و التوصيات الخاصة بها ،

فيما يلي نتائج اختبار الفروض الخاصة بالدراسة و التوصيات التي يمكن استخلاصها من هذه النتائج ، والجهة المختصة بكل توصية . ونظراً لأن نتائج الدراسة تتعلق ببيئة العمل الإدارية لذلك فإن التوصيات التالية يتم توجيهها إلى إدارة منظمات الأعمال

١/ ٢/٥ نتيجة اختبار الفرض الأول ،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم، ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى أن ،

"هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين توجه المنظمة بالابتكار و التطوير و أداء العاملين " .

وهذا معناه أنه كلما توجهت المنظمة بالابتكار و التطوير كلما ارتفع أداء العاملين فيها ، و العكس بالعكس. أي أن الاهتمام بوجود بيئة عمل ابتكارية سوف يساهم في ارتفاع أداء العاملين وأن المنظمات التي تتوجه بالابتكار و التطوير يتميز أداء العاملين فيها بالأداء المرتفع و المتطور عن تلك المنظمات التي لا تتوجه بالابتكار و التطوير .

وفيما يلي مجموعة من الأفكار و الخلاصات التي تم استنتاجها و التي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات للإدارة في منظمة الأعمال،

١ - يجب على الإدارة الواعية نشر ثقافة الابتكار و التطوير

تتميز بالضرورة في الأداء تقل قدرتها على التصدير. وفيما يلي مجموعة من الأفكار والخلاصات التي تتم استنتاجها والتي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات للإدارة في منظمات الأعمال:-

١- إن شركات النسيج والملابس الجاهزة تتميز بـ كبير عدد العاملين فيها فداءً هذه الشركات يعتمد على أداء عدد كبير من العاملين ، لذلك فمن الضروري الاعتماد على العمل الجماعي الذي يعد أساس نجاح هذه الصناعة. كما أن مراحل إنتاج هذه الصناعة كثيرة وصعبة مما يزيد من الحاجة إلى العمل الجماعي. ومن هنا يوصي الباحث بضرورة تبني الإدارة في هذه الشركات الفكر الجماعي والعمل الجماعي.

٢- من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية وتجارب التهور الآسيوية والشركات العالمية الرائدة ، أن العمل الجماعي يمثل عاملاً مشتركاً يفترض وجوده في كل البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها .

٣- يجب أن يدرك المديرين أنهم ليسوا مسؤولين عن أنفسهم فقط بل هم مسؤولون عن مرؤسيهم أيضاً، وأن الإدارة هي مهنة التحديات المستقبلية واتجاهاتهم هي التي تصعد إلى أين هم ذاهبون ، والاتجاه الإيجابي يدفعهم ورفاقهم إلى الأفاق والعكس بالعكس لذلك لا بد ، أن يعملون مع مرؤسيهم في تعاون كامل لتحقيق أهداف المنظمة .

• أن أحد التحديات العالمية الجديدة هو التكتلات الاقتصادية، والتحديات الاستراتيجية وليست هذه التكتلات إلا نوع من العمل الجماعي . لذلك يوصي الباحث في هذا الشأن بأن يدهو الشركات المصرية إلى تبني وجهة النظر هذه وإقامة تحالفات فيما بينهم . فيمكن على سبيل المثال أن يقيم تحالف بين شركات النسيج مع شركات الملابس الجاهزة حتى يتمكن تصدير منتج نهائي (ملابس جاهزة) يخدم كل من الشركتين . وهناك تجارب عديدة تمت في هذا المجال حيث يقيم نوع من المشاركة بين الشركتين بهدف التكامل فيما بينهم لخدمة الأهداف المشتركة .

موديلات أجنبية وتقليدها وهذا غير ممكن في المستقبل بعد تطبيق بنود اتفاقية الجات المتعلقة بالملكية الفكرية لذلك يجب على الإداريين الاهتمام بإنشاء قسم خاص للبحوث والتطوير تكون من مسئوليتها ابتكار منتجات جديدة .

مما سبق يتضح ضرورة جعل بيئة العمل الإدارية بيئة أحد أبعادها الرئيسية هو التوجه بالابتكار والتطوير ويوصي الباحث بوضع خطة عاجلة لتحقيق ذلك من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب الإدارية منها ،

- ضرورة إنشاء إدارة أو قسم للبحوث والتطوير .
- ضرورة تخصيص ميزانية للبحوث والتطوير .
- ضرورة تخصيص ميزانية للبحوث والتطوير .
- ضرورة إرسال العاملين لبعثات تدريبية بالخارج .
- أن الابتكار والتطوير وإنتاج منتجات جديدة . ولا بد وأن يشكّلان بؤرة تركيز الشركة .
- أن يعطى الفرد حرية طالما كان ذلك في مصلحة ابتكار حلول جديدة .
- أن تكون الشركة دائماً مستعدة لتحمل تكاليف ومخاطر الابتكار والتطوير.
- أن تعمل الابتكار والتطوير لا يقتصر على قسم أو إدارة بل يشمل جميع الأقسام الإدارية
- أن تقيم المسابقات لتقديم الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة.
- أن يعقد ويشكل دوري ومنظم اجتماعات لمناقشة وتحليل الأفكار الجديدة .

٥ / ٢ / ٢ نتيجة اختبار الفرض الثاني ،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم، ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلىـ.

"وجود علاقة جوهرية ذات دالة إحصائية بين توجه المنظمة بالعمل الجماعي، وقدرتها على التصدير."

أي أنه كلما توجهت المنظمة بالعمل الجماعي كلما ازدادت قدرتها على التصدير والعكس بالعكس . الشركات التي

"توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو المنظمة بالابتكار والتطوير في كل شركات قطاع العام والقطاع الخاص."

وهذا معناه أن أغلب شركات قطاع العام لا تتوجه بالابتكار والتطوير. في حين أن شركات القطاع الخاص يتوجه أغلبها بالابتكار والتطوير. وبذلك يمكن طرح بعض الأفكار والتوصيات التي يمكن توجيهها بشكل خاص إلى الحكومة ممثلة في وزارة قطاع الأعمال العام.

٥/ ٢/ ٢ نتيجة الفرض الفرعي الثاني،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض الفرض البديل ويقبل فرض العدم الذي يشير إلى -

" لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعاملين في كل من شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص "

وهي ذلك أن شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص يتوجه كل منهم بالعاملين ولا توجد فروق بين القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام.

٥/ ٢/ ٢ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض الذي يشير إلى ، " وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعمل الجماعي في كل من شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص."

أي أن شركات القطاع الخاص أكثر توجهها بالعمل الجماعي عن شركات قطاع الأعمال العام.

٥/ ٢/ ٤ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى -

، أن العمل الجماعي يجب أن يشمل أيضاً التفاعل بين كل من شركات قطاع الأعمال والقطاع الخاص والجامعات ومنظمات الأعمال والقضاء عدم الثقة المتبادل بين الأطراف المختلفة فضلاً على الجامعات أن تدرك أنها يجب أن تعمل في إطار تعاوني مع منظمات الأعمال حتى يمكنها تشجيع خريجيها تناسب مهاراتهم وقدراتهم مع احتياجات سوق العمل .

، لا بد من مراجعة أساليب تقييم الأداء ونظام الأجور والكماليات التي تعتمد على تقييم الأداء الفردي والانتقال إلى أساليب أخرى تعتمد على مكافأة الأداء الجماعي .

، يجب الاهتمام بوجود بيئة عمل إدارية تعزز على الثقة بين الأفراد حيث أن الثقة تساهم بشكل كبير في العمل الجماعي وعدم الثقة يدمر العمل الجماعي ويرى الباحث أن الثقة تعتبر من أهم العوامل التي يركز عليها إقامة تعاون مشترك مثمر.

٥- أن العمل الجماعي أو الفكر الجماعي يجب أن يتم نشره في كل أنصاف حيالتنا اليومية في البيت والمدرسة والنادي وأماكن العمل حتى يصبح العمل الجماعي أسلوب حياة لذلك لا بد من زرع هذه القيمة الهامة من خلال عمل برنامج كامل متكامل يساهم في القضاء على الفردية ونشر فكرة العمل الجماعي .

٥/ ٢/ ٢ نتيجة اختبار الفرض الثالث،

" توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو بعض أبعاد بيئة العمل الإدارية في كل من شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص "

أي أن هناك اختلاف في توجه منظمات قطاع الأعمال العام عن توجه منظمات القطاع الخاص نحو أبعاد بيئة العمل الإدارية ونوضح ذلك من خلال نتائج الفروض الفرعية التالية.

٥/ ٢/ ١ نتيجة الفرض الفرعي الأول،

نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل الذي يشير إلى -

يُضرب ضعف الإقبال على الملابس من قطاع الأعمال العام، مما أدى الكثير من هذه الشركات إلى تأجيل محالها للقطاع الخاص (مثل ما حدث لشركات مثل عمر افندي وبيع المصنوعات المصرية عندما قامت بتأجيل محلاتها إلى مصانع ملابس الجاهزة ولقد اثبتوا نجاح في هذا المجال لا تتميز به منتجاتهم من موديلات جديدة وحديثة .

٢- يرى الباحث أن توجه كل من شركات قطاع الأعمال العام

والقطاع الخاص العاملين يعتبر مؤشر جيد على وجود هذه الشركات على بداية الطريق الصحيح ولا بد من زيادة نشر هذا البعد داخل المنظمات حيث أن بيئة العمل الإدارية لا بد وأن تكون بيئة مشجعة للعاملين من خلال تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين والثقة فيهم . وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم .

٤- لا تتوجه شركات قطاع الأعمال العام بالعمل الجماعي عكس شركات القطاع الخاص فهي تتوجه أغلبها بالعمل الجماعي وقد يكون هذه أحد أسباب نجاح القطاع الخاص عن قطاع الأعمال الخاص .

٥ - ينتشر في شركات قطاع الأعمال العام عدد من القيم السلبية مثل الفردية والسلبية والاستسلام ، وسياسة الوضع الراهن ، وعدم ضم التضويض ، سياسة الأمان والضمان . هذه القيم تنتشر بشكل كبير ولا تجعل هناك مكان للعمل الجماعي فانه عندما يكون هناك مركزية وتسلط إداري وسياسات فوقية . لا يمكن أن يكون هناك عمل جماعي .

٦ - أن توجه المنظمة بالعمل هو أهم أسباب نجاح الشركات لذلك فان توجه المنظمة بالعمل ضرورة لنجاحها . ويلاحظ أن شركات القطاع الخاص أكثر توجهها بالعمل من شركات قطاع الأعمال العام وهذا يفسر سبب اختلاف أداء العاملين في كل منهم . كما يفسر نجاح أو فشل هذه الشركات .

٧ - أن البطء في أداء المهام والأعمال له أثر كبير على أداء العاملين والمنظمة . وله تأثير سلبي على الأرباح . ولا بد وأن يشير الباحث إلى أن سرعة الاستجابة تعتبر أحد المزايا التنافسية الهامة .

"هناك اختلافات جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالعمل في كل من شركات قطاع العام و القطاع الخاص".

أي أن شركات القطاع الخاص تتوجه منظماتها بالعمل أكثر من شركات قطاع الأعمال العام .

٥ / ٢ / ٥ / ٥ نتيجة اختبار الفرض الفرعي الخامس ، نتيجة التحليل الإحصائي يمكن أن يرفض فرض العدم و يقبل الفرض البديل الذي يشير إلى .

"توجد اختلافات جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو توجه المنظمة بالسّعة في أداء المهام و الأعمال في كل من شركات قطاع الأعمال العام و القطاع الخاص".

أي أن شركات القطاع الخاص تتوجه بالسّعة في أداء المهام والأعمال عن قطاع الأعمال العام الذي لا يتوجه بالسّعة في أداء الأعمال .

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بمدى توجه قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص بالأبعاد الخاصة ببيئة العمل الإدارية . يمكن توضيح مجموعة من الأفكار والخلاصات التي يمكن من خلالها طرح مجموعة من التوصيات لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في صناعة النسيج والملابس الجاهزة :-

١- يمكن تفسير ارتفاع أداء العاملين في القطاع الخاص عن العاملين في شركات قطاع الأعمال العام إلى أسباب عديدة منها توجه منظمات القطاع الخاص بأبعاد بيئة العمل الإدارية المتمثلة في توجيهها بالابتكار والتطوير والعمل الجماعي بالعمل وبالسّعة في أداء المهام بالسّعة في أداء المهام والأعمال .

٢- نتيجة عدم اهتمام شركات قطاع الأعمال بخلق بيئة إدارية مشجعة للابتكار والتطوير أدى ذلك إلى فشل كثير من منتجاتها في الأسواق . وخاصة صناعة الملابس الجاهزة التي تعتمد على منتجات جديدة تتميز بالوضوح . وهذا

هوامش البحث

١ - Jeffrey Pfeffer competitive through people Harvard business school press boston 1994 .

٢ - علي السلمي " دور رجال الأعمال في مواجهة تحديات العولمة " المدير العربي العدد ١٤٥ ، يناير . ص ٢٢ .

٣ - د. مختار خطاب : " العقبات التي تواجه صناعة الفزل والنسيج والملابس الجاهزة " مؤتمر تم انعقاده في كلية الفنون التطبيقية - جامعة حلوان - النسخة العدد ٢٩٢ يونيو ٢٠٠٤ .

٤ - محمود صادق باززع ، " بحوث التسويق " بدون ناشر ، ١٩٩٥ - ١٩٩٦ ، ص ١٨٧ .

ثقافة القيادة الإدارية وعلاقتها بإحداث التطوير التنظيمي "دراسة مقارنة لقطاع البنوك" للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

محمد فتحي شلقامي شعراوي

المعيد بقسم إدارة الأفراد والسلوك الإداري

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

للسنة ١٩٩٨ الخاص بتنظيم مساهمة القطاع الخاص في رؤس أموال بنوك القطاع العام وذلك في ظل التخصصية التي تمر بها مصر وهذه المرحلة تواكب الاتجاهات الحديثة في الإدارة وعلى وجه خاص الفكر السلوكي الحديث في الإدارة . وكذلك القوانين والتشريعات التي تقص العمل المصري على سبيل المثال وليس الحصر ، قانون قطاع الاعمال العام رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩١ ، وقانون رقم ١٩٩٢ الخاص بتعديل قانون البنوك والائتمان ، وقانون المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩١ وكذلك ظهور أنشطة جديدة مثل صناديق الاستثمار ، والصرف الألي ، ونقاط التجارة .

وكذلك توجد مجموعة من المتغيرات في البيئة العالمية في القرن الواحد والعشرون ، وقد تكاثر على المديرين مجموعة متكاملة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية . ومع أن الفغيرات قد تضمنت فرصا وتحديات إلا أن معظم ما تواجهه منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك على وجه الخصوص يمثل تحديات مؤثرة ليس فقط على المدى القريب أو المتوسط ، بل على المدى البعيد .

ثانيا أهمية البحث ،

تكمن أهمية البحث في الوقوف على الصّجوة بين ما هو كائن وما يجب أن تكون عليه ثقافة القيادة الادارية وصلاقتها بإحداث التطوير للبنوك السابقة وباعتبار ذلك معايير للقياس ما هو كائن في السوق المصري المحلي ، ونظراً لأن العلم يتصف بالتراكمية فمن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة الحديثة وجد أن محور اهتمامها بعلاقة القيادة الادارية بالتطوير التنظيمي على سبيل المثال ، أن أساس تطبيق نظرية (2) في المنظمات اليابانية هي ثقافة الفرد والمنظمة والمجتمع هناك ، مثلاً ، ثقافة المنظمة تتسم بمنتج الثقة للعاملين واشترك العاملون في عملية اتخاذ القرار والتشغيل طويل المدى .

أولاً المقدمة ،

أثبتت الدراسات الحديثة أهمية دور القيادة في إحداث التطوير التنظيمي بها وخاصة في مجال البنوك حتى يمكن لها أن تواكب التغيرات البيئية المحلية والعالمية ، كما أثبتت أهمية الثقافة في مجال إدارة الأعمال سواء كانت ثقافة الفرد أو المنظمة أو المجتمع وأن الثقافة تفرض معايير سلوكية هي تعدد البنوك للأفراد والمنظمات والمجتمعات ، باعتبار القيادة الإدارية في المنظمات بمثابة أفراد وتعدد الثقافة أداهم الإداري سواء كان هذا الأداء مواكب للتغيير أم لا . ومن ثم فمن الأهمية الربط بين ثقافة القيادة الادارية وأدائها في التطوير التنظيمي في قطاع البنوك ، وقد أسفرت إحدى الدراسات عن مجموعة من المتغيرات التالية ،

١ - القوى الداخلية في المنظمة والداعية للتغيير وتمثل في أهداف جديدة ، ورسالة المنظمة ، وتغير قيادات إدارية ، وضرورة زيادة الإنتاجية ، وعدم رضا العاملين ، وتدني مستويات الأداء بالنسبة لمستويات الأداء للبنوك العالمية .

٢ - القوى الخارجية عن المنظمة والداعية للتغيير وتمثل في العملاء والمستهلكون من الخدمات البنكية ، والمنافسون العالميون في ظل العالمية (العولمة) ، والموردون ، والقوانين والتشريعات .

٣ - القوى غير المباشرة الموجودة بالبيئة الخارجية . العامة وهي تحتوي على تغيرات اجتماعية في العادات والتقاليد ، وتغيرات في الظروف الاقتصادية ، وتغيرات سياسية ، وتغيرات تكنولوجية ، التلوث والتوسع إلخ .

ومن أهم متغيرات البيئة المحلية هو القانون رقم ١٥٥

ولتتبع الأهمية السياسية للبحث من أهمية التنمية الإدارية وسورها تنمية القدرات القيادية الادارية بها ، وهي أساس للتنمية الاقتصادية ، حتى يمكن لحكومة الدولة تطبيق قراراتها السياسية اعتماداً إلى إحداهن التنمية السابق الإشارة لها .

والدولة التي تسلك القدرة على صنع قرارها السياسي وتنفيذه ومتابعته يمكن لها أن ترسي قواعد التنمية في مختلف الأنشطة الاقتصادية بها لمواجهة تصديات القرن الواحد والعشرين .

وبذلك فمن الضروري بلورة المايير السلوكية وهي بمثابة مصلة ثقافة القيادة الادارية وأساساً لدعم الثقافة الايجابية وإرساء القيم المواتية للتطوير والمصالح في المجتمع ولأنها بمثابة ارتقاء بسلوكيات وتفضيلات المجتمع ، وكذلك من الضروري تواجد رسالة المنظمات التي تلعب دوراً اجتماعية من خلال بث القيم والمبادئ والاتجاهات والقواعد الايجابية لسلوكيات الأفراد في المجتمع .

ثالثاً مشكلة البحث :

هي محاولة للإجابة على التساؤل هل توجد علاقة بين ثقافة القيادة الإدارية التي تحتوي على مكوناتها الأساسية وهي القيم والاتجاهات والقواعد والمبادئ التي تفرز مبادئ سلوكية تصد أدام قادة التطوير مع مكونات برنامج التطوير التنظيمي لكي تواجه البنوك التغيرات سواء كانت في البيئة الداخلية والمحلية والعالمية .

رابعاً تساؤلات البحث :

- ١- هل يوجد بين ثقافة القيادة الادارية وأدام قادة التطوير التنظيمي بقطاعات البنوك محل البحث ؟
- ٢- هل يوجد ارتباط بين أدام قادة التطوير ومكونات برنامج التطوير التنظيمي بقطاعات البنوك محل البحث ؟

خامساً ، أهداف البحث :

- ١ - بلورة ثقافة القيادة الادارية وأدائها ومكونات برنامج التطوير التنظيمي ومدى اختلاف هذه المفاهيم باختلاف نوعية البنك .

وكما ذكر جوران في دليله للجودة أن أساس تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إحداهن تغيير ثقافة بها ، وأن عماد التغيير الثقافي هو أداء القيادة الادارية .

وبذلك وجد الباحث أهمية دراسات القيادة الادارية التي تؤدي للتطوير التنظيمي وخاصة في قطاع البنوك الذي تصف طبيعة العمل به بثقافة مميزة من منظمات الأعمال ، ومن خلال محور اهتمام الدراسات السابقة بدور القيادة الإدارية في عملية التطوير التنظيمي يفترض الباحث أن المحدد الرئيسي لأداء القيادة الادارية هو المعايير والمعايير التي تفرزها ثقافتها .

تتبع أهمية البحث من حيث الأهمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لما تؤديه البنوك من دوراً هاماً في السوق المحلي .

وإن الأساس في أن تكون رسالة البنوك مواتية للتغيرات العالمية والمحلية هو عمل قادة التطوير والذي تعدهه المايير التي تفرزها القيادة الإدارية .

وبذلك فمن الأهمية ومعرفة الثقافة الإدارية والمواتية لتطوير البنوك محل الدراسة لأنها تلعب دوراً أساسياً في مواجهة تصديات القرن الواحد وعشرين والتي تمثل الآثار الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

وتنبض الآثار الاقتصادية من نتائج التطوير التنظيمي للبنوك محل الدراسة ومنظمات الأعمال من خلال تنمية القيم الإيجابية والمعايير السلوكية للقيادة الادارية التي تعمل على إحداهن التطوير التنظيمي لمواجهة التغيرات العالمية والمحلية.

وبذلك ستقوم البنوك - بصفة خاصة - ومنظمات الأعمال - بصفة عامة بدورها في الاقتصاد القومي بكفاءة وفعالية وهذا أحد الأهداف القومية لإتمام المرحلة الثانية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والذي يهدف إلى إحداهن مفسرة في إدارة منظمات إدارة الأعمال لأنه لا يوجد بلد متخلف اقتصادياً ولكن توجد بلد متخلفة إدارياً .

٢- الدراسة الميدانية :-

وتتضمن ما يلي :-

أولاً ، تصميم الاستقصاء والتطبيق الميداني .

ثانياً ، معالجة الإحصائية للبيانات واستخلاص النتائج .

وتتضح الدراسة الميدانية من خلال ما يلي :

(١) تصميم الاستقصاء والتطبيق الميداني ،

ويشتمل على متغيرات البحث وكافة خطوات إعداد

الاستقصاء ونوع الأسئلة وإعدادها ويتضح ذلك مما يلي :

(٥) المتغيرات المستقلة وهي :

تتمثل في المعايير السلوكية التي تفرضها ثقافة القيادة الإدارية

وهي :-

(١) التعليم

(٢) الانجاز

(٣) الابتكار

(٤) العمل الجماعي

(٥) الصدق والأمانة

(٦) النظام

(٧) الثقة بالنفس

(٨) الكفاءة

وقد تم قياسها بواسطة قائمة الاستقصاء من خلال

الأسئلة من رقم ١ إلى رقم ٢٠ وذلك باستخدام أسلوب التحليل

بالتناسب لإيضاح وجهة نظر شاغلي الوظائف الإدارية العليا

بالبنوك محل البحث بالنسبة لثقافة القيادة الإدارية وتم ذلك

بعد تحليل المفاهيم القياسية لثقافة القيادة الإدارية الموضحة

بالفصل الرابع .

(٥) المتغيرات الوسيطة :-

وهي تتمثل في أداء قادة التطوير :-

(١) تحديد احتياجات برامج التطوير التنظيمي .

(٢) تصديق برامج التطوير التنظيمي .

(٣) إدخال برنامج التطوير التنظيمي .

(٤) تقييم ومتابعة برامج التطوير التنظيمي .

٢ - تصديق مدى ارتباط ثقافة القيادة الإدارية بأداء قادة

التطوير بالبنوك محل البحث .

٣ - تصديق مدى ارتباط أداء قادة التطوير بمكونات برنامج

التطوير التنظيمي للبنوك محل البحث .

٤ - التوصل إلى نماذج وصفيّة وإحصائية تربط المتغيرات

الرئيسية للبحث وهي ثقافة القيادة الإدارية وأدائها

ومكونات برنامج التطوير التنظيمي.

سائماً ، منهج البحث :-

(أ) مجتمع وعينة البحث :-

إن مجتمع البحث يتمثل في البنوك العاملة في السوق

المصرفية المصرية . وتم اختيار عينة متعددة المراحل (عينة

منقودية) من خلال مرحلتين ، المرحلة الأولى : تم اختيار

عينة نوعية عشوائية للبنوك من البنوك العاملة في السوق

المحلي على أساس معيار إجمال الأصول الذي صنف البنوك إلى

فئات ، والمرحلة الثانية : إجراء أسلوب الحصر الشامل لشاغلي

الوظائف للإدارة العليا داخل البنوك التي تم اختيارها وتتضح

المرحلتين من خلال ما يلي:-

١/ المرحلة الأولى ، تصديق عينة نوعية عشوائية للبنوك محل

البحث .

٢/ المرحلة الثانية : إجراء الدراسة بأسلوب الحصر الشامل

داخل البنوك التي تم اختيارها في المرحلة

الأولى اعتماداً على معيار إجمال الأصول .

ب- طرق جمع البيانات :-

إهتمد الباحث في هذا البحث على شقين لإختيار

فروض البحث وهما :-

١- الدراسة المكتبية ،

قام الباحث بالإطلاع على بعض المراجع العلمية من

كتب ودوريات عربية وأجنبية ، ورسائل علمية وبحوث ، دراسات

تقارير بيانات منشورة أخرى التي تتناول موضوع الثقافة

القيادة الإدارية وأحداث التطوير التنظيمي وذلك للتعرف على

الإطار النظري للدراسات.

٢- تم تحليل البيانات بالمتغيرات البحثية باستخدام معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٥٪ لتحديد ارتباط المتغيرات البحثية .

٣- استخدام أسلوب Stepwise لتحديد مدى تأثير المتغيرات البحثية على بعضها البعض - وتم الاعتماد على برنامج الكمبيوتر الجاهزة في العلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) SPSS

سابقاً ، حدود البحث -

أ- الحدود العلمية -

١- دراسة ثقافة القيادة الإدارية من حيث المايير السلوكية الرئيسية التي تفرزها القيم والاتجاهات والقواعد والمبادئ وهي المكونات الرئيسية للثقافة والتي تمثل المتغيرات المستقلة

تشكلت البحث وهي -

١- التلخيص

٢- الإنجيز

٣- الإبتكار

٤- العمل الجماعي

٥- الصدق والأمانة

٦- النظام

٧- الثقة هي النفس

٨- المكافأة

٢- إقتصار مجتمع البحث على البنوك التجارية العامة والمشاركة وبنوك الاستثمار والأعمال العاملة في السوق المحلي دون البحث في البنوك المتخصصة ، لأنها بنوك ذات طبيعة نشاط مختلفة عن البنوك محل الدراسة سواء كان نشاطها مئاهي ، زراعي ، هقاري ، وكذلك البنوك الأجنبية لإختلاف حجم أصولها حيث أنها هروع لبنوك أجنبية .

أسباب إختيار البنوك :

لأنها منظمات ذات طبيعة عمل ونشاط خاصة تتميز بسرعة التطوير والتغير وتتطلب ثقافة معينة حيث يتسم منتجها وهو الخدمة المصرفية فيما يلي -

• خدمة غير ملموسة .

• تزامن وقت الإنتاج والاستهلاك .

• عدم تجانس الخدمة .

وقد تم قياسها من خلال خمسة أسئلة إختيارية وهي من السؤال رقم (٣١) إلى السؤال رقم (٣٥) وذلك بعد تحليل الماهيم القياسية لأداء قادة التطوير الذي تم في الفصل الثالث وذلك للوقوف على وجهة نظر شاغلي الوظائف الإدارية العليا بالبنوك محل البحث بالنسبة لأداء قادة التطوير .

١- المتغيرات التابعة -

وهي تتمثل في المكونات الرئيسية لبرنامج التطوير

التنظيمي وهي -

١- البيئة

٢- المنظمة

٣- النمط القيادي

٤- الجماعات

٥- المهارات

١- القيم السائدة والمشاركة

٢- النتائج

وتم قياسها من خلال ستة أسئلة إختيارية وهي من السؤال رقم (٣٦) إلى السؤال رقم (٤١) وسؤالين من الأسئلة المتوحة وذلك بعد تحليل الماهيم القياسية لمكونات برنامج تطوير التنظيمي الذي تم في الفصل الثاني وذلك للوقوف على وجهة نظر شاغلي وظائف الإدارة العليا بالبنوك محل البحث بالنسبة لمكونات برنامج التطوير التنظيمي .

١- القوى المؤثرة -

١- البيئة الداخلية للبنك (البيئة التنظيمية) -

٢- متغيرات البيئة المحلية سواء كانت ثقافية - اجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية التي تحدث في السوق المصرفي المحلي .

٢- متغيرات البيئة الدولية.

وتم تثبيت هذه المتغيرات ، لتجنب تأثيراتها على المتغيرات محل البحث .

ج- المعالجة الإحصائية للبيانات -

١- تم تحليل البيانات الخاصة باستخدام اختبار (ك) لتحديد مدى إختلاف المتغيرات البحثية بإختلاف توصية البنك .

• ثنائية الخدمة وتقلب الطلب عليها .

• عدم تلك الخدمة .

وذلك يتطلب ثقافة خاصة وهي ،

١- إقتصار الدراسة على مديري الإدارات العليا بالبنوك محل عينة البحث ، واقتصار أسئلة الاستقصاء على الثلاث سنوات السابقة .

٢- إقتصار الدراسة على الضروع والبنوك المركزية في القاهرة لأنها تمثل الإدارات المركزية والقيادة الإدارية التي تحدث التطوير التنظيمي ، حيث لا يتوافر ذلك في فروع البنوك في المحافظات الإقليمية وهي فروع أجنبية تعمل في مصر وهي خارج نطاق رقابة البنك المركزي المصري وكذلك لتكلفة البحث وارتباطها بعدم المساس بموضوعية البحث بسبب ما سبق إيشاحه .

ثامنا ، خطة البحث ،

ولتحقيق أهداف البحث والتوصل لإجابة على تساؤلات البحث المستوحاة من مشكلة البحث ، تم تحليل آراء الباحثين للتوصل للمفاهيم القياسية لتغيرات البحث والواردة في الفصول الثاني والثالث والرابع .

• وتناول الباحث في الفصل الثاني دراسة التطوير التنظيمي في قطاع البنوك - المتغير التابع - من حيث عرض وتعليل لرؤى الباحثين من حيث المفهوم والأهمية والمفاهيم القياسية له .

• وفي الفصل الثالث تم دراسة وتحليل آراء الباحثين حول أداء قادة التطوير - المتغير الوسيط - من حيث الأهمية والمفاهيم والمعايير القياسية له .

• وفي الفصل الرابع تم دراسة وتحليل آراء الباحثين حول مفهوم الثقافة بمستوياتها المختلفة وتحديد مفهوم ثقافة القيادة الإدارية وتحليل مداخل دراسات البحوث المتعلقة بالثقافة الإدارية وتحليل مقاييس الثقافة المختلفة ، وذلك لتحديد ما يجب أن تكون عليه متغيرات البحث ، واستخدام المفاهيم القياسية في صورة استقصاء لاختبار الفروض بالنسبة لمينة

البحث .

واختص الفصل الخامس بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية السابق ذكرها والتوصل لإجابة على التساؤلات والتوصل إلى نتائج وتوصيات البحث .

تسعا ، خلاصة النتائج والتوصيات -

أ) خلاصة النتائج ،

استخدام الباحث أسلوب قياس الارتباط بين المتغيرات محل البحث وذلك عن طريق معامل الارتباط بين كلا من المتغيرات الكلية بمتغير معين مع متغيرات جزئية متغير آخر ثم بين المتغيرات الجزئية لمتختلف المتغيرات الكلية ، وقد تبين من نتائج هذا التحليل ما يلي:-

١- وجود ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية والمتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير (تحديد برنامج التطوير التنظيمي) وذلك بالنسبة لإجمالي البنوك .

٢- وجود ارتباط بين الانجاز المتغير الفرعي الثاني لثقافة القيادة الإدارية وتحديد برنامج التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة .

٣- وجود ارتباط بين الصدق والأمانة والمتغير الفرعي الخامس لثقافة القيادة الإدارية " وتحديد برنامج التطوير " المتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة لقطاع البنوك ككل وبنوك الاستثمار والأعمال .

٤- وجود ارتباط بين الثقة بالنفس المتغير الفرعي السابع لثقافة الإدارية " وتحديد برنامج التطوير " المتغير الفرعي الثاني لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية المشتركة .

٥- وجود ارتباط بين الصدق والأمانة والمتغير الفرعي الخامس لثقافة القيادة الإدارية " وتقييم ومتابعة برنامج التطوير " المتغير الفرعي الرابع لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة .

٦- وجود ارتباط بين المكافأة " المتغير الفرعي الثامن لثقافة القيادة الإدارية " وتقييم ومتابعة البرنامج " المتغير الفرعي الرابع لأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة للبنوك التجارية العامة .

لشكلة البحث، وذلك وصولاً إلى أهداف البحث وقبل توصيات البحث بترقيته للنتائج السابقة وهي :-

وبالنسبة للتساؤل الأول " هل يوجد ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية وأداء قادة التطوير في العينة لقطاعات البنوك المختلفة ؟ " فقد ثبت عدم وجود علاقة بالنسبة لمجال البحث مع أن الدراسات وآراء الباحثين التي استند عليها الباحث وجدت أنها توجد علاقة وطيدة بينهما والتي سبق ذكرها وبذلك يبين قصور وعدم اهتمام ثقافة القيادة الإدارية بالنسبة لأدائها في مجال التطوير التنظيمي ، وذلك بالنسبة لقطاع البنوك المصرية .

توصيات خاصة (التساؤل الأول السابق ذكره) بثقافة القيادة الإدارية التي تؤثر على أداء قادة التطوير للبنوك محل البحث في صورة برنامج عمل (إلى من - ماذا - كيف) وذلك على النحو التالي ،

إلا أنه لايجاد معامل الارتباط بين المتغيرات الكلية المستخدمة في الإجابة على التساؤل الأول القائل " هل يوجد ارتباط بين ثقافة القيادة الإدارية وأداء قادة التطوير وذلك بالنسبة لقطاعات البنوك المختلفة ؟ " ، تبين عدم وجود علاقة لأسباب أسردها الباحث في أثناء التحليل .

إلا أنه لايجاد معامل الارتباط بين المتغيرات الكلية المستخدمة في الإجابة على التساؤل الثاني القائل " هل يوجد ارتباط أداء قادة التطوير التنظيمي وبمكونات برنامج التطوير ، وذلك بالنسبة لقطاعات البنوك محل الدراسة ؟ " تبين وجود علاقة بالنسبة لإجمالي البنوك والبنوك التجارية المشتركة ، وبنوك الاستثمار والأعمال ، وعدم وجود علاقة بالنسبة للبنوك التجارية العامة .

بم ، توصيات البحث :-

يوصي الباحث من خلال نتائج البحث والتي توصل إليها بعد الإجابة على تساؤلات البحث التي ظهرت كأسباب مستمدة

إلى من	ماذا	كيف
البنوك التجارية العامة والبنوك المشتركة وبنوك الاستثمار والأعمال	إيجاد ثقافة لدى قادتها الإدارية ترتبط بأدائها في مجال التطوير التنظيمي - ثقافة التعلم لدى القادة الإدارية.	<p>- عن طريق اهتمام مجالس إدارات البنوك والبنك المركزي ببرامج تدريبية ، خاصة بثقافة القيادة الإدارية لتغيير البيئة التنظيمية لما يتوافق مع عملية التطوير .</p> <p>- إجراء برامج تدريب - نمط قيادة ، ومناخ عمل موالي لثقافة التطوير وذلك من خلال ما يلي ،</p> <p>- وكذلك إيجاد معايير لاختيار القادة حتى تتفق مهاراتهم وقيمهم مع برمج التطوير .</p> <p>- تغيير اللوائح والقوانين على مستوى الدولة بما يخص قطاع البنوك بالنسبة للسياسات الاختيار والتعيين والتدريب والترقي والتحفيز ومعايير تقييم الأداء حتى تتوافق مع ثقافة التطوير .</p> <p>١- وجود برامج تدريبية تحت على أن التعليم عملية ملازمة للفرد طوال حياته .</p> <p>٢- أن ينقل القائد خبراته إلى الآخرين .</p> <p>٣- أن يهتم بجمع وتحليل البيانات لأنها أساس في حل المشكلات الإدارية .</p> <p>٤- الاهتمام بنظم المعلومات كأساس في صنع القرارات .</p> <p>٥- العمل على تدريب العاملين ، ويجب أن تكون من المهام الأساسية للإدارة في البنك.</p>

- توصيات خاصة بالسؤال الثاني القائل " هل يوجد ارتباط بين أداء قادة التطوير ومكونات برنامج التطوير التنظيمي للبنوك محل البحث " والتوصيات توجه إلى البنوك التجارية العامة.

ومن خلال الإجابة على السؤال الثاني والذي ثبت وجود علاقة ارتباط بين أداء قادة التطوير ومكونات برنامج التطوير التنظيمي " ، وذلك بالنسبة للبنوك المشتركة ، وبنوك الاستثمار والأعمال ، وبت عدم صحته بالنسبة للبنوك التجارية العامة ، ويمكن إضاح التوصيات التالية:-

عاشرا : البحوث المستقبلية :-

نظراً لما يتصف به البحث العلمي من تكامل وتواصل فإن الباحث يقترح مجموعة من المجالات البحثية التي تعمق مجال البحث وتتضمن ما يلي :

- (١) الإدارة بالمعرفة وعلاقتها بإحداث التطوير التنظيمي .
- (٢) إمكانية التغير السلوكي لإحداث التطوير التنظيمي .
- (٣) البناء الثقافي للمنظمات وتأثيره على عملية التطوير التنظيمي.
- (٤) نمو تحديد مدخل ثقافي للمنظمات الأعمال ، ويتناول هذا المدخل أبعاد رئيسية وهي:
 - ثقافة المنظمة .
 - ثقافة القادة الإدارية .
 - ثقافة المرؤوسين .
 - ثقافة العملاء .
- ومدى تأثير كلا من الثقافة العالية والقومية لمنظمات الأعمال وتم ذلك عن طريق فريق بحثي .
- (٥) تأثير ثقافة القيادة الإدارية على تطبيق أسس الإدارة بالمعرفة .
- (٦) تأثير ثقافة القادة الإدارية على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

The Role of Messages Communicated To Consumer Affecting His Buying Behavior In Relation To Consumer Goods (Cars)"

Neviene Mohamed Karam Shalaby

Conclusion:

Summary

The research was planned to identify the role of the messages communicated to middle social class consumer to affect his buying behavior in relation to consumer goods (cars). Consumers differ, in their motives and their preferences. The marketers need to know what middle social class consumers prefer. Also, the marketers need to know how consumers gather information about the product. In order to make successful communication between the producer and the end user, the producer should know what are the factors attracting the end user. Knowing these factors leads to successful communication. Moreover, the marketer should know which media is more proper to transfer the message, as well as the optimum frequency of the message in order to reach its maximum effect. In other words, it is important to know what are the motives behind this decision, as well as the variables that affect the behavior of the consumer, in order to tailor an effective message.

Through the interviews and analysis, one can conclude the following points:

Car as a transportation tool becomes a basic need for middle social class, contrary to twenty years ago. This means that the consumption pattern for middle social class has been changed through the previous two decades. Twenty years ago, the purchasing of a car was a luxurious demand, now it becomes a basic need.

The middle social class, when taking the car buying decision, put the actual need for the car in the first place. Also, middle social class regardless the age, sex, or marital status find a car as an important tool for transportation.

Middle social class consumer main concern is how much his decision is an economical decision, and so keen to assure himself after the use of the car that his decision was corrects.

What support these findings are: the important items that the consumers prefer, when buying a car. First, factors come in the first five position are the durability of the car, the suitability of the price, the availability of spare parts at reasonable price, fuel consumption, the availability of car service after purchase, and the car country of origin. The second importance items are the degree of car spread in the markets, the resale value of the car, the accessories, the number of seats. Finally come the frequency of the advertising, and the design of the car. These results show that the middle social class consumer, first, need to feel secure about spending his money, and that he has taken the right decision.

The buying decision requires a search of information. This step in the decision process increases with high involvement products, such as cars. Therefore, it is important to provide the consumer with information he she needs. Also, it is important to know the sources of information the consumer count on or find it as a credible source of information. In fact the middle social class consumer trusts sources that some how are neutral and do not have a relation with the producer. This also lead to the importance of word of mouth.

Therefore, a user of a car comes first, since he is the best one to know the positives and the negatives of this product. The brand name, and how much a consumer trust in this brand comes second. In fact some of the consumers mentioned certain brands, usually German or Japanese cars. Expert people, friends, and the

previous experience with the brand come in the third, fourth and fifth. However, advertising in specialized magazines come in the end. This means that, consumers don't trust much any source of information, which has a relation with the company. For example the distributor comes number 9, because consumers think that the distributor only wants to sell with high profit margin. Therefore, middle social class consumer only trust neutral source of information.

Does family affect the consumer decisions, and to what extent? In fact, as Egypt is an eastern society, the role of the family is powerful role. Father comes number 1. This means that our society is paternal one, and father still has the upper hand. Also fathers have the financial capability most of the times. Wife comes second, because car-buying decision is mutual decision. Also this decision affects the income of the family. Therefore, wives have a say in this decision. Brothers come in the third position, before sons and mothers, because brothers have a better experience than mothers and sons. Also, family opinion is stronger with married people than singles.

In order to avoid the dissatisfaction of the consumer after purchase, and to avoid the cognitive dissonance state after the actual purchase, the company should provide sufficient information about the maintenance of the product, and why buying this product is a good choice. In fact, after a car purchase people become interested to know whether they have taken the right decision or not. Therefore, people become more interested to gather or to know any information related to their buying decision. This attitude also increases with high involvement product, such as cars. Accordingly, 68% of the answers agree that they became interested to know more about the product even after the purchase. In order to get sure that they took the right decision.

The main core of this research is how to make successful communication between the producer and the end user. Therefore, the producer should know what are the factors

attracting the end user, in order to tailor these elements in the message, which can be directed to the consumer. Knowing these factors leads to successful communication.

As mentioned before that middle social class consumer as a rational consumer, puts the financial ability and the actual need before the social image. Also, this consumer needs to feel secured about his decision. Therefore, Consumer first cares about the availability of car maintenance. Second factor is fuel consumption. Third important factor is car accessories. These first three factors are tangible features of the product. The consumer needs to get sure that he/she is taking the right decision. On the other hand, the following items such as: using expertise talking about the product, using models similar to the consumer's life style, the creativity of the advertising, are coming in the following priorities. This supports the idea that the middle class consumer is a rational consumer. Last factors in the priorities are using famous models in the advertising or using the humor appeal.

Also, one important element of the communication process is the media. Which media is proper to specific target of consumers, also leads to successful communication. Therefore, the advertiser needs to know which of the media are most suitable to transfer the message to the end user. Because buying a car is considered a high involvement decision, the

consumer needs to have sufficient information about this product. Therefore, specialized magazines come in the first position, because these magazines give sufficient and detailed information about the car. Newspapers are in the second position, because it is available to the most of the consumers. (price wise). Television comes in the third position, because it offers visible picture about the product. Outdoors and radio comes in the latest position. Most of the sample units said the outdoors just reminding tools.

How much time does the consumer need to be exposed to an advertisement? In fact answering

this question is very important to avoid the advertising wear out phenomenon, which means that the consumer get bored of the advertisement, and do not notice the advertisement any more. Frequency of advertising most of the times plays as a reminder, make consumer remember the product. Sometimes, this frequency makes the consumer convinced about some features of the

product. However, with increasing the degree of frequency the consumer get bored of the consumer and the product, and in some cases this frequency gives negative image of the product.

The following table summarizing the research results

Table C
Comparison among averages

Items	Age below 25	25-45	Above 45	Level of Confidence	Females	Males	Level of Confidence	Single	Married	Level of Confidence	Less than 2000 L. E.	2000 : 20000	Level of Confidence
The actual need for a car	2.25	2.3	2.23	-	2.56	2.8	-	4.54	5.75	**	1.57	1.82	-
For security facilities found in the car	4.04	4.57	2.82	*	4.67	4.24	*	2.87	3.5	*	1.23	1.15	-
For social image	3.75	3.32	2.84	**	3.6	3.54	-	2.8	2.75	-	4.02	5.65	**
The sense for car Acquisition	2.08	2.19	2.03	-	3.56	3.08	-	2.48	2.56	-	2.5	2.47	-
Fuel consumption	1.82	1.73	1.68	-	5.6	5.28	-	4.28	4.53	-	4.5	4.32	-
Car durability	2.54	2.5	2.02	-	4.36	4.58	-	3.58	3.65	-	4.5	4.68	-
Service	2.6	2.04	2.3	-	3.87	3.75	-	2.48	2.68	-	3.26	3.09	-
No. of seats	3.5	3.48	3.20	-	2.64	2.58	-	3.62	3.58	-	2.56	2.8	-
Price	2.6	2.52	2.8	-	2.05	2.23	-	4.89	4.63	-	4	3.65	-
Ad. frequency	3.16	3.06	3.2	-	2.48	2.34	-	4.96	4.9	*	2.07	2.82	-
Design	2.25	2.3	2.23	-	2.56	2.8	-	4.54	5.75	**	1.57	1.82	-
Resale value	2.54	2.42	2.68	-	4.62	4.58	-	4.27	4.79	-	2.82	2.5	-
Car Country of origin	4.82	4.62	4.5	-	3.28	3.56	-	5.7	5.62	**	3.78	3.64	-
No. of car in market	4.25	4.04	3.54	**	3.82	3	*	4.52	4.6	-	4.87	4.25	-
Car accessories	5.56	5.42	4.54	**	2.8	2.06	-	4.42	3.84	**	3.07	3.65	-
Availability of spare parts with reasonable price	5.52	5.06	3.44	**	4.35	4.62	-	4.75	4.02	**	2.85	2.09	-
Distributor	1.41	1.08	1.65	-	3.6	2.94	**	2.63	2.4	-	3	3.47	**

Items	Age below 25	15 below 45	Above 45	Level of Confidence	Females	Males	Level of Confidence	Single	Married	Level of Confidence	Less than 2000 L. E.	2000 :	Level of Confidence
Advertising	2.52	2.23	2.08	-	3.8	3.1	**	3.56	3.22	*	2.8	2.72	-
Specialized magazines	2.60	2.78	2.62	-	3.6	3.1	**	3.51	3.11	*	1.0	1.63	-
Friends	2.24	2.90	2.93	-	5.42	5.23	-	2.9	3.7	-	2.89	2.35	-
Car user	0.72	1	1.05	-	3.98	4.18	-	1.56	2.88	-	4.0	4.28	-
Experts opinions	1.98	1.56	1.42	-	2.56	1.89	-	4.83	5.17	*	2.64	2.82	-
Brand name	1.05	1.25	1.32	-	2.5	2.42	-	2.09	2.92	-	1.89	1.56	-
Precious experience	1.89	1.08	1.54	-	0.3	2.82	-	4.25	4.6	-	2.72	2.88	-
Family	1.82	1.77	1.62	-	3.89	3.4	*	2.8	3.00	-	3.3	3.42	-
Father	5.05	4.10	2.68	**	2.37	2.25	-	4.75	3.44	**	4.43	3.36	**
Mother	3.6	3.4	2.29	**	3.7	3.1	**	3.67	2.87	**	3.43	2.95	**
Sons	2.1	2.86	3.97	**			-	2.43	3.98	**	2.63	3.38	**
Brothers	4.04	3.52	2.6	**	3.53	3.1	*	2.56	4.34	**	3.1	3.93	**
Wife/husband	3.74	3.61	3.59	*	3.84	3.4	*	4.5	4.42	-	2.56	2.37	-
Availability of the car maintenance	1.62	1.48	1.52	-	2.75	2.07	-	1.05	1.2	-	0.73	1.2	-
Car accessories	5.3	4.9	4.9	**	4.24	4.56	*	3.85	3.05	*	2.12	2.3	-
Fuel consumption	1.5	1.35	1.26	-	2.35	2.06	-	0.93		-	2.82	2.52	-
Advertising	4.8	4.69	3.83	**	4.28	3.96	**	4.24	3.65	**	2.87	2.58	-
Using famous models in the ad	5.8	4.88	2.29	**	3.58	2.24	**	4.24	3.65	**	1.76	2.0	-
Using humor appeal	4.6	3.27	2.02	**	3.86	3	**	4.56	3.88	**	3.08	3.24	-
Using models similar to your Life style	3.62	2.66	1.92	**	3.5	2.4	**	1.8	1.46	-	1.49	1.20	-
Using expertise as models	2.5	2.37	2.82	-	3.91	4.08	*	.04	1.02	-	1.54	1.75	-
Public magazines	3.85	3.64	2.98	*	1.35	1.05	-	2.23	2.04	-	1.22	1.05	-
Specialized magazines	2.17	2.06	2.53	-	1.07	1.8	-	4.72	3.9	*	2.7	2.08	-

Items	Age below 25	25 to 45	Above 45	Level of confidence	Females	Males	Level of confidence	Single	Married	Level of confidence	Less than 2000 L. E.	2000 : L. E.	Level of confidence
Newspapers	2.05	2.1	2.18	-	3.33	3.03	-	0.54	1.25	-	3.98	3.58	*
Outdoors	3.56	3.05	2.28	*	2.17	2.57	-	4.52	3.58	*	1.07	1.25	-
TV	4.75	4.64	4.08	*	4.82	4.05	**	4.86	4.05	*	1.65	1.58	-
Radio	1.59	1.40	1.85	-	1.17	1.08	-	1.86	1.70	-	2.5	2.53	-
Conviction about the product	1.43	1.50	1.28	-	0.78	1.75	-	1.06	1.02	-	2.49	2.08	-
Just remembering the product	1.28	1.3	1.25	-	2.15	2.45	-	1.15	1.04	-	2.5	2.42	-
Negative impression about the product	1.15	1.04	.09	-	1	0.85	-	3.13	3.05	-	1.6	1.45	-
Getting pored of the advertising and the product	1.72	1.75	1.50	-	1.48	4.05	-	2.07	2.25	-	0.46	0.85	-

Recommendations:

In order to make successful communication between the producer and the end user? The producer should stress of the following points in his message:

- Middle social class is a rational consumer, puts the financial ability and the actual need first.

- This consumer needs to feel secured about his decision and where his money goes.

- Therefore, in the marketing message the producer should stress on the physical benefit the consumer will have after purchasing the product.

- Also using creative message may enhance the effective reach of the message.

- Since buying a car is a high involvement product, usually middle social class consumer is keen to gather sufficient information about this product. Therefore, medium that offers this advantage is considered a successful one. So, specialized magazines, newspapers are effective media. Also television comes after because it offers a visible picture of the product.

- Also, the producer needs to avoid the advertising wear out phenomenon. Therefore the moderate frequency rate is suitable to avoid both getting pored of the product and the advertisement, as well as avoiding negative impression that might be occurred of the heavy frequency.

الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية التحدى للشئ الصعب

ترجمة
د. هاروق حلمي منصور
جامعة مصر الدولية

بتم
اللف د ستاسي
الناشر، بريتيك هول - إنجلترا
الطبعة، الثالثة ٢٠٠٠

أما الجزء الثاني فقد خصص لرؤى جذرية على الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية عبر موضوعات رئيسية من أهمها الهياكل المشتتة والهياكل التعاونية (المتدمجة) ، والنظم التكييفية المعقدة ، وتجسدية التنظيم ذاتياً Self-organitiong .

كما يتناول الكتاب عدداً من الحالات التطبيقية وكذا الأشكال التوضيحية .

أما ، وتعيش اليوم في مصر يطلق عليه عصر المنظمات ، فقد بات واضحاً أن المنظمات الناجحة على مختلف نوعياتها ومستوياتها تشترك فيما بينها بالأخذ بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management هي صياغة استراتيجياتها في بيئات تتسم بالتغيرات وعدم التأكّد وتنفّذ هذه الاستراتيجيات ورعاية النتائج المعقّدة ، ومن ثم استطاعت تلك المنظمات من تحقيق أهدافها المنشودة بالكفاءة والفعالية المرغوبتين .

وفي هذا المجال ، يأتي كتاب الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية - التحدي للشئ الصعب ، أحد أبرز مآكث في مجال الإدارة الاستراتيجية ، وذلك للأسباب التالية ، ١ - أن هذا الكتاب يأتي في إطار تطوير نظرية النظم Systems Theory لمواكبة التطورات الحادثة في علوم الاجتماع ، والطب النفسي ونظريات التنظيم والإدارة .

٢ - أن الكاتب يحاول تشكيل خليطة من معارف الإدراك النفسي Cognitive Psychology والتحليل النفسي Psychanalys's لشرح العمليات الإنسانية المعقدة .

٣ - أن الكتاب ينتهي نحو العملية في التطبيق باعتبار أن مؤلفه لديه خبرة كبيرة في مجال الإدارة الاستراتيجية حيث صمّم كخبير استراتيجي في العديد من المنظمات الانجليزية .

وينتظم الكتاب في جزئين رئيسيين بسبعة عشر فصلاً يعرض الجزء الأول من خلال عشرة فصول عدداً من الموضوعات التي تتعلق بالاختيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه ، ونظرية التنظيم القائم على المبرهنة Learning Organsation والنظم الدينامية والإدراكية .

الفكر التكنولوجي ومفاهيم إدارة تكنولوجيا المعلومات في المجتمع العربي

دكتور / هكري فؤاد
استشاري نقل المعارف التكنولوجية
رئيس المجموعة الدولية لنقل التكنولوجيا

مقدمة :

بعد أن عاشت الإنسانية عصر الصيد ثم الزراعة ،
التقلت بعد ذلك الى عصر الثورة الصناعية - منذ منتصف
القرن الثامن عشر - ثم إنتقلت من مرحلة الثورة الصناعية
إلى مرحلة ثورة المعلومات، وأخيراً إنتقلت من مجتمع المعلومات
إلى مجتمع المعارف وصولاً إلى المجتمع الذي تطمح الإنسانية
في الوصول إليه وهو مجتمع المعرفة Knowledge Society
وليس مجتمع معلومات Information Society .

المعارف Knowledge Technology او الفكر التكنولوجي
Technological Thinking . كما أن تطوير تكنولوجيا
المعرفة في مجتمعنا ، وتصديد دور نظام التعليم الجامعي
ككل هو المحك الأساسي لرفع مستوى تنافسية المجتمع
العربي بين بلدان العالم المتقدم .

أيضاً أصبحت الحاجة الى تطوير نظم المعلومات والمعارف
في جميع قطاعات الحياة بما يتماشى مع التطورات التقنية و
الاجتماعية والاقتصادية تتزايد يوماً بعد يوم . والحقيقة
التي لا تقبل الشك أنه كلما أمكن للانسان ادخال تطور جديد
في مجال تقنية المعلومات كلما كسب معركة أو معارك جديدة
في صراعه مع تصديات الطبيعة وكما يمكن من ايجاد وسائل
جديدة لحل مشاكله شبه المستعصية .

كما انه من سمات العصر الذي نعيش فيه هو سرعة
التغير والتجديد بما يتوافق مع ما يطرأ على بنية المعرفة من
إضافات ، وما يطرأ على البناء الاجتماعي من تغيرات ، والتعليم
على افتراض انه الصورة المسفرة للمجتمع بين هذين التغيرين ،
تغير المعرفة والتغير الاجتماعي معاصر بتحديات جمة وعنيفة
، وقد حان الوقت في أن نطالب بدمج الفكر التكنولوجي مع
نظم التعليم العالية ليتكيف بما يسد الحاجات الاجتماعية
والمعرفية والتي تقود سوق العمل .

والتعليم الصالي بخصائصه التي تتسم بالتخصص
العلمي والمهني وتقرب العهد بين الدراسة والحياة العلمية فيها
لم يعد قاصراً على البحث العلمي الذي قد تجلده يدور في فلك
إدراك جامد مداره الترقى الوظيفي أو الاجتماعي دون النظر
الى المتغيرات المعرفية العالمية وعلى الرغم من أننا في مجتمعنا
العربي ما زلنا ننادي بعصر المعلومات ، الا ان عصر المعلومات قد
ولى واصبح العالم الآن ينادي بعصر المعارف بل عصر

فالمعلومات هي إحدى المكونات الرئيسية لمجتمع
المعرفة، والذي يتميز عن مجتمع المعلومات في
أنه مجتمع لا يكتفي بجمع المعلومات ونشرها على أوسع
نطاق فحسب، بل يتخطى ذلك إلى الاستخدام الكفء
والفعال لتلك المعلومات، وخلق معرفة حقيقية حسب
التخصص، تسهم في تقدم المجتمع حضارياً. إن المعارف
هي التي تسهم في دفع المعرفة الإنسانية والحضارة
الإنسانية بصفتها عامة إلى الأمام .

وليس من شك في أن أحد المتطلبات الأساسية لمجتمع
المعرفة هو تكنولوجيا المعلومات الحديثة والنظام التعليمي
المتقدم والواكب للعصر، إذ ليس من الأهمية بمكان التحدث عن
قضية الأنشطة المعلوماتية وخلق بنوك المعلومات فحسب ،
ولكننا نضع أمام أعيننا أيضاً مجتمع المعرفة، ودور الفرد
والمؤسسات التعليمية والمعلوماتية في بناء واستمرار هذا المجتمع
المعرفي.

وما من شك في أن البدء في تطوير النظم التعليمية ، هي
ظل مجتمع المعرفة، يعتبر مطلباً أساسياً لضمان تقدم هذا
المجتمع المعرفي. ذلك أن نظام التعليم الجامعي بالإضافة إلى
النظم المعلوماتية يمثل الركيزة الأساسية لنشاط الإنتاج
المعرفي الذي يتم في ظل الإنتاج الأخير المسمى بتكنولوجيا

تتألف كلمة "التكنولوجيا" لغوياً، من مقطعين Logy و Technique . تعني كلمة "تكنيك" الأسلوب ، أو الطريقة . أو البراعة . أما كلمة "لوجي" فتعني العلم أي أن "التكنولوجيا" تعني علم الأساليب والطرق والتكنولوجيا بهذا المعنى تشمل مجموعة المهارات، والأدوات، والمعدات، التي تستخدم في صناعة معينة، أو عملية معينة. والتكنولوجيا بهذا المعنى أيضاً منظومة معرفية تتعلق بالمعرفة من جهة، وبالمجتمع من جهة أخرى.

كما أن التكنولوجيا هي مصطلح مشتق من الكلمة الإغريقية Technicos والتي تعني المهارة الفنية أو الممارسة الماهرة. ويمكن حالياً تعريف التكنولوجيا بأنها المعرفة الفنية، ويقصد بها مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة التي تعضق إبتعا و/ أو توزيع أية سلع أو خدمات .

وتتضمن التكنولوجيا قدرًا كبيرًا من الأفكار. وبالرغم من أنها اقترنت، تاريخياً على الأقل، بالرأسمالية الغربية، إلا أنها بطبيعتها الذاتية تستوعب جميع الأنشطة الاجتماعية، وكل الإرث الإنساني فيما بذاه من مؤسسات، وما حازه من عادات. فالتكنولوجيا تقدم المسلم المتدين، والصناعي الأمريكي، والشعبي السوفيتي، إنها عالمية، ولا تستطيع أن تحتكرها أمة، أو طبقة، أو حكومة ، أو مجموعة تخصصات أو حتى مجموعة من الناس .

و لتقديم مزيد التوضيح لمعنى التكنولوجيا كان علينا أن نوضح بعض المفاهيم الواردة للتكنولوجيا التي جاء بها المفكرين الاجتماعيين والاقتصاديين حيث يبدو أن تعريف التكنولوجيا كان موضوع جدل ولا زال، لأنها بحكم طبيعتها وأثارها السلبية والإيجابية كثيراً ما تصمم من تعاريفها موضعاً سياسياً أو اجتماعياً معيناً، ولعل من أكثر التعاريف شيوعاً أن التكنولوجيا (هي معرفة الوسيلة في حين أن العلم هو معرفة العلة) وتعددت المفاهيم والتعاريف للتكنولوجيا وتركزت حول وجهة النظر التقنية والاقتصادية، فمن الناحية الفنية نجد أن مفهوم التكنولوجيا هو عبارة عن التطبيق العلمي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، ومن الوجهة الاقتصادية فإن

الابداعات .

أن طالب الدراسات العليا وخريج الجامعة - في ظل كم المعلومات الأكاديمية الهائلة والمهمة التي يحصل عليها - قد يجد صعوبة لممارسة تخصصه بسهولة ويسر في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة طالما أن المناهج التي يقوم بدراستها لا تحتوي ولا تتماشى مع طبيعة سوق العمل الحالية وما تتطلبه من خلفية تكنولوجية لجميع خريجي الجامعات بكامل تخصصاتهم .

فمثلاً طالب الصيدلة والذي تخرج من أية جامعة مصرية صريحة، هذا الطالب يستطيع أن يستكمل دراسته بأمريكا والحصول على الماجستير والدكتوراة، بل يستطيع أن يكون أستاذاً بالجامعات الأمريكية . وهذا الطالب نفسه قد يجد صعوبة في إدارة صيدلية صغيرة بأمريكا تعتمد على أسلوب التشغيل الآلي . فهو من الناحية الأكاديمية والعلمية موهوب في قدراته ولذلك يستطيع أن يكون أستاذاً بالجامعات الأمريكية أما من ناحية الظنية التكنولوجية في مجال تخصصه فإنه يعاني من فجوة بين ما هو به الآن وما يفرض أن يكون عليه في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة .

أن ما نقصده هو تقديم الفكر التكنولوجي والخلفية التكنولوجية المرتبطة بالتخصص لطالب الجامعة والدراسات العليا وخريج الجامعة والذي يمثل سوق العمل الحقيقي بالمجتمع وقد دخلت تقنية المعارف التكنولوجية حياتنا من أوسع أبوابها حتى لا يكاد يظن أي فرع من فروع المعارف الانسانية من تطبيق لها لتحسين الأداء أو للمساعدة على التطوير إلى الأفضل أو الأكثر اقتصاداً .

ولقد كانت تقنية تكنولوجيا المعارف من أكثر الوسائل استخداماً عند الشعوب و صلا إلى ظروف معيشية أفضل و حياة أكثر استقراراً و ترفاً . فدخلت هذه التقنية كل المجالات و تمزقن المتخصصون في تطويرها لرفع المعاناة عن انسان هذا القرن .

ما هي التكنولوجيا ،

بايت) ووصلت في عام ١٩٩٢ الى ١٦ ميجابايت، وفي العام الماضي (٢٥٠٠ ميجابايت) جيجا بايت، وهو ما يعني حوالى ١٤٥٠٠ صفحة أو ١٢ مجلدا يصجم دائرة المعارف البريطانية، وبمجرد نظرة عابرة على إيقاع التطور التكنولوجي في هذا المجال تغطي فكرة واضحة عما نحن بصدد من تحولات حاسمة في القرن الحادي والعشرين .

وقد عبر الإعلان العالمي بشأن التعليم العالي عن هذه الحقيقة بالعبارة التالية،
سوف يؤدي التقدم السريع في التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات الى حدوث مزيد من التغيير في طرائق تكوين المعارف واكتسابها ونقلها ويزداد سرعته نقل التكنولوجيا، خاصة من الغرب الى العالم المتنامي، صارت القضايا المتصلة بعملية النقل تلك، وما قد يصحبها من مشكلات وتداعيات، موضوعا ملحا يثيغ الانتباه له، كما حدث هناك حاجة ماسة لتطوير المفاهيم السائدة وإيضاح المعاني المتصلة بهذه القضية بمن طريق النماذج المختلفة التي لا تزال ممتدة في كثير من المواقع.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات مجتمع المعلومات

من الممكن أن ندرك المقصود بمصطلح مجتمع المعلومات إذا ما حللنا مدلول اللفظتين .

(١- المجتمع :

جماعة البشر عموماً والتي تنظم نفسها تلقائياً في دولة قومية . ويتكون المجتمع من وحدات أصغر هي الجماعات والأسر .

١- الجماعة : يتألف المجتمع من كيانات صفرى تعرف باسم الجماعات التي قد تكون جماعات جغرافية أو دينية أو إثنية .

٢- الأسرة : هي أصغر وأهم وحدة في المجتمع . وهي تختلف اختلافاً كبيراً أشكالها باختلاف بيئاتها وثقافتها . وهي المؤسسة الأساسية التي ينشأ فيها الطفل وتشكل شخصيته ويتم إعداده لتدور مستقل في الحياة .

منهوم التكنولوجيا هو عبارة عن تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة فيها بما يحقق خفض تكاليف الإنتاج أو تطوير الأسلوب وهناك بعض التعاريف لعدة باحثين واقتصاديين واجتماعيين نورد بعضاً منها، قال احد الباحثين ان التكنولوجيا هي معرفة الوسيلة والعلم بمعرفة العلة . فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا فتساعد على إنتاج الثروة . وهذا تعريف اخر للتكنولوجيا على أنها عبارة عن أفكار تتعلق بتطبيقات علمية في مجال الصناعة ويرتبط عليها تقدم واضح في مستوى الفن الصناعي، وذلك بالقياس إلى الحالة السابقة لاكتشاف الفكرة، وهذا تعريف آخر على أنها التطبيق العملي للاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي، وهناك من عرفها أنها عبارة عن مجموعة المعارف والغبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ووظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجته المادية.

وبهذا المعنى فان تاريخ التكنولوجيا يعد تاريخاً للبشرية منذ بدأ الإنسان الأول في ابتكار أدوات ووسائل لبقاء فالإنسان بطبيعته كان تكنولوجيا، قادر على تطوير ببنته وابتكار الوسائل والأدوات التي تمكنه من تغيير أو استغلال بيئته والتحكم فيها.

وقد أصبح أمر التكنولوجيا موضوعاً ساخناً لدى دوائر الأعمال والصناعة والهيئات غير الحكومية وأيضاً لدى الحكومات والمراجع الأكاديمية ومراكز العلوم والابحاث . فلم يحدث على مر التاريخ أن تسارع معدل التراكم العربي والتقدم التكنولوجي للبشرية على النحو الذي شهده النصف الثاني من القرن العشرين .

وإذا كان لنا أن نتعرف على معدل التغيير والتحول الجذري في مختلف مجالات المعرفة، فلنلقي نظرة خاطفة على التقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهو المجال الذي غير من مفاهيم تصصيل ونقل وتخزين المعلومات ، ومن ثم تكوين المعرفة في القرن العشرين . فعلى سبيل المثال في عام ١٩٧٠م كانت الذاكرة العشوائية المتاحة لشريحة الكمبيوتر (١) كيلو بايت ، وفي عام ١٩٨٧م أصبحت (١) ميجابايت (١٠٠٥ كيلو

وعصرنا الحاضر بعصر المعلوماتية . ومما يتضمنه مدلول لفظ المعلوماتية هنا :

١ - التكنولوجيا : الأسلوب المنهجي المنتظم الذي تتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة (بعد ترتيبها وتنظيمها في نظام خاص) بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية .

٢ - التكنولوجيا الجديدة : الحاسبات وما يتصل بها من معدات اتصال وبرمجيات تمكن الحاسب من التفاعل (في إطار شبكي) مع أجهزة أخرى .

٣ - تكنولوجيا المعلومات : هي استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة ومنها الحاسب في جمع البيانات ومعالجتها .

وهكذا يمكننا تعريف المعلوماتية بأنها ذلك الإطار الذي يحوي تكنولوجيا المعلومات ، علوم الحاسب ، ونظم المعلومات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني النظم .

أهمية تكنولوجيا المعلومات ،

أصبح استخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومة ونقلها ، من أهم الركائز التي تمكننا من مواكبة التطور والتقدم في المجالات كافة ، إضافة إلى أثر ذلك في توفير الوقت والجهد والمال ، سواء أكان ذلك في مجال الحصول على المعلومات أم نقلها أم حفظها . وبفضل تطور مفهوم واستعمالات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت ، أصبح العالم يشبه القرية الكونية الصغيرة .

شبكة الإنترنت ، بدأت شبكة الإنترنت شبكة مقصورة على الأغراض العسكرية ولكن استخدامها توسع بالانضمام الجامعات ثم المؤسسات الأهلية والتجارية في أمريكا وخارجها مما جعلها شبكة عالمية تستخدم في شتى مجالات الحياة . لقد كانت هذه الشبكة المساهم الرئيسي فيما يشهده العالم اليوم من انفجار معلوماتي .

٢ - المدرسة : تعد المدرسة من أهم الوحدات الاجتماعية الأساسية والأكثر فاعلية في التنشئة والتعليم .

ب - المعلومات ،

ويمكن تحليل مدلول لفظ المعلومات بدراسة مكوناتها وهي : البيانات والمعالجة والمخرجات

١ - البيانات : هي المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من اتصال وأحداث في العالم بصورة مجردة ، وتتضمن هذه البيانات أرقاماً ، أسماء ، صوراً ، أصواتاً ورسومات .

٢ - المعالجة : تتم معالجة البيانات من خلال إيجاد علاقة تربط بعضها ببعض . وتتضمن المعالجة عمليات وأساليب التفكير والعمل التي تؤدي إلى الحصول على معلومات معينة من هذه البيانات .

٣ - المعلومات : هي العنصر الناتجة من معالجة البيانات يدوياً أو بواسطة الحاسبات أو بالآلات معاً ، ويكون لها سياق محدد ومستوى عالٍ من الموثوقية .

تختلف المعلومات عن البيانات في أن المعلومات تعطي الفرصة لأصحاب القرار اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، بما يتوفر لديهم من تحليل كامل للبيانات ومن نتائج لهذا التحليل . هير أن البيانات تبقى مجرد معطيات خامضة مجردة لا يمكن الحصول على جملة مفيدة منها بدون أن نخضعها للمعالجة ، سواء أكانت هذه المعالجة يدوية أم باستخدام الحاسب .

ومن هنا نطلق على مجتمع ما أنه مجتمع المعلومات إذا تميز بوسائل اتصال تفاعلية مع انتشار غير محدود . إنه ذلك المجتمع الذي يتعامل مع المعلومات بأسلوب مستمر ، متطور وقابل . ولا شك أن هذه المجتمعات هي التي تبقى وتزدهر وتعقق نتائج إيجابية لمواطنيها ذلك أنها تتيحهم على اتصال مستمر بكل ما هو جديد في العالم بما يصبو من ثورات علمية واجتماعية وثقافية وسياسية . ونتيجة لازدياد الحديث عن المعلومات أصبح يطلق على مجتمعنا المعاصر مجتمع المعلومات

الفكر التكنولوجي ،

يبدو أن التفكير في تعليم الفكر التكنولوجي والمهارات التكنولوجية الرقمية بالتخصص والتعامل مع الأدوات التكنولوجية بشكل وظيفي في عالمنا العربي أصبح من الضروريات التي لا بد أن نقادي بها حيث تبرز كثير من التساؤلات حول قيمة إدخال تعليم الفكر التكنولوجي المرتبط بالتخصص كجزء من النهج التربوي لأفراد المجتمع .

أن عملية صنع القرار في المؤسسات التربوية والتعليمية يتم في ضوء مدخلات بعيدة إلى حد ما عن أولويات التفكير التربوي وخاصة إذا سلمنا بملافة هذه العملية بمجمل عملية صنع القرار في المجتمع ككل والتي تتأثر بمدخلات سياسية واقتصادية وثقافية إضافة إلى المدخلات التربوية الأمر الذي يفرض عدم توجيه تعليم الفكر التكنولوجي والمهارات التكنولوجية نحو إعداد المعلم وخريج الجامعة بالتعليم التخصص ويعدا من إعداد كموطن في مجتمع يتقدم بشكل سريع نحو توظيف العلوم والتكنولوجيا بشكل كبير . أن اتجاه خريجي الجامعة - و الذين هم مستقبل المجتمع العامل - نحو التخصص بالصورة الحالية في مجتمعنا العربي تجعل من شبابنا فريسة الضجوة التكنولوجية . الضجوة التكنولوجية التي قد لا يشعر بها العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات والحاسبات والاتصالات والمختصين في البرمجيات وإنشاء نظم المعلومات والشبكات بالإضافة إلى نظم التشغيل حيث أن هذه التخصصات تلقى مناية فائقة من الدولة ومن خلال القطاع الخاص والذي يقوم بتوفير البرامج التدريبية بأسعار تنافسية .

أما ما قصده بالضجوة التكنولوجية فهي لطالب الجامعة وخريج الجامعة في التخصصات الأخرى والذي يقضي بها أربعة سنوات أو ما يزيد عن ذلك من عمره ثم بعد التخرج يلقى صعوبة شديدة في إيجاد فرصة العمل التي تتناسب مع تخصصه هذا في نفس الوقت الذي يتزايد اعتماد الأعمال بالمؤسسات والشركات التجارية والمستشفيات والبنوك على تطبيقات الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات و صار من الصعب على خريج الجامعة أن يجد الفرصة المناسبة ويجد نفسه أمام أحد الخيارين ، أما أن ينتظر حتى يلتحق بشركة

تعريف الإنترنت ، جاءت كلمة إنترنت اختصاراً لكلمات Interconnected Network . لا يوجد تعريف كامل وشامل للإنترنت يتشقق عليه الجميع، فتعريف المهندس للإنترنت يختلف عن تعريف التاجر أو المدرس ، وهذا راجع إلى تعدد طرق الاستفادة من هذه الشبكة واستخدامها .

ويمكننا إيراد أبرز العناصر التي اشتملتها التعاريف الوصفية والوظيفية التي تلقى الضوء على مفهوم هذه الشبكة الحديثة ،

- الإنترنت أساساً مجموعة من الحواسيب المترابطة في شبكة أو شبكات .
- الإنترنت أساساً تلك الشبكات التي يمكن أن تتصل بشبكات أكبر .
- الإنترنت أساساً عملية الاتصال بين شبكات يحكمها نظام معين .

إن جميع المهن والوظائف وجميع التخصصات يجب أن تستخدم شبكة الإنترنت لأغراضها الخاصة . كما تستخدمها الدول كذلك .

وعلى الرغم من هذا التفاوت في التعريف فإن هناك تعريفاً مشتركاً هو "الإنترنت شبكة ضخمة من أجهزة الحواسيب التي يرتبط بعضها ببعض والمتنشرة حول العالم" .

كما أن الاستخدام الواسع للإنترنت من أهم الأسباب الرئيسية التي تجعلنا نستخدم الإنترنت ، ثلاثة أسباب رئيسية وهي ،

- الإنترنت مثال واقعي لقدرة في الحصول على المعلومات من مختلف أنحاء العالم .
- تساعد الإنترنت على العمل والتعلم التعاوني الجماعي .
- تساعد الإنترنت على الاتصال بالعالم بأسرع وقت وأقل تكلفة .

المواطنة في مجتمع يعاد صياغته تكنولوجيا. كما أن البعد التكنولوجي يبدأ بمشاكل تكيف الإنسان مع البيئة التي يعيشها والذي يؤدي إلى تطوير استراتيجيات حل المشاكل وفرض الحلول وتطبيقها على الصعيد الشخصي والاجتماعي والقومي

أهداف تعليم "الفكر التكنولوجي والمهارات التكنولوجية"

يستهدف هذا إلى تطوير وصي الشباب العامل بالمجتمع وغير متخصص في علوم الحاسب الآلي والتكنولوجيا من خريجي الجامعات بطبيعة أداء مهام تخصصه بالكيفية التي يعيشها المجتمع الحديث والذي يعتمد على المهارات التكنولوجية ، إضافة إلى العلاقات المتبادلة بينها وبين المجتمع ، وذلك في طريق إعداده كمواطن في مجتمع - يتطور فيه استخدمات التكنولوجيا كقوة تسهم في صياغة الحياة بشكل كبير والتأكيد بأن المجتمع الإنساني الحديث ليس بحاجة إلى الخبراء والعلماء بالقدر الذي هو في حاجة إلى المواطن القادر على العيش بفاعلية في مجتمع حديث تعتبر فيه المعارف التكنولوجية المرتبطة بالتخصص هي الأساس .

وانسجاما مع هذا الفهم العام يبرز مفهوم "محو الأمية التكنولوجية" Technological Literacy كهدف نهائي ، والذي يأتي موازيا من الناحية القومية، المفهوم "محو أمية القراءة والكتابة" ، للإيحاء بالأممية القصوى للاهتمام بدمج المفاهيم التكنولوجية الحديثة مع جميع التخصصات دون استثناء بالنسبة لمواطني المجتمع المعاصر . إن المستقبل سوف يكون لأولئك الأشخاص الواعين تكنولوجيا Technologically Literate ، الذين يمتلكون المعرفة والمهارات التكنولوجية حسب تخصصاتهم الأكاديمية والتي تمكنهم من الوصول إلى مصادر المعلومات، والوصول إلى استنتاجات والقيام بصناعة القرار التأمّل والإقدام على الاختيار المناسب .

وفي الخلاصة فإن توجه دمج مناهج الفكر التكنولوجي لجميع تخصصات المجتمع وجميع مراحل التعليم يسمى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي :

- 1 - مساعدة أفراد المجتمع وخريجي الجامعات على الاندماج بسوق العمل الدولي بصورة لائقة وفي نفس تخصصه تعليم الفكر التكنولوجي في مراحل الجامعة تساعد على

تقوم بتدريبه على رأس العمل في مجال تخصصه وبالشروط التي تتناسب الشركة أو أن يقوم بتغيير مجاله ناسيا التخصص الذي قضى به سنوات عديدة و ناسيا الاستثمارات التي أنفقت عليه في مجال تخصصه ويذهب ليكون مبرمج كمبيوتر و أحيانا كثيرة يكتفى بأن يكون مدخل بيانات ، فهذا نوعا جديدا من تسرب التعليم وهدار للطاقات البشرية في تخصصات كثيرة و أصبح واضحا قصور المؤسسة التربوية والتعليمية عن تزويد المجتمع بما يلزمه من الأشخاص ذوي التخصص في المجالات العرفية المختلفة و صار أيضا واضحا عجز المؤسسة التربوية والتعليمية عن الارتقاء بمستوى المجتمع والإنسان العربي في مضمار محو الأمية التكنولوجية Technological Literacy ، والذي ظهر نتيجة الحاجة إلى مواطن قادر على استيعاب التطبيقات العلمية والتكنولوجية في المجتمع والتفاعل الإيجابي معها .

إن احتياجنا إلى دمج الفكر التكنولوجي والمهارات التكنولوجية و إعداد شبابنا كمواطنين في مجتمع تكنولوجي جاء كنتيجة لمجموعة من التحولات الفكرية المترابطة تلك التحولات التي جعلت المجتمع قرية صغيرة ، فقد تغيرت النظرة إلى العلاقة بين التخصص والمهارات التكنولوجية من جهة والمجتمع من جهة أخرى إلى نظرة نفسية مؤداها أن المهارات التكنولوجية المرتبطة بالتخصص هي مصدر لقوائد عديدة للإنسان والمجتمع .

المهارات التكنولوجية والمجتمع ومناهجه ،

يقوم هذا التوجه على تدريس الفكر التكنولوجي واستخدام المهارات التكنولوجية كأداة رمية بي المجتمع العربي والمجتمعات الدولية . وهنا لا بد من إعادة تنظيم المناهج العلمية لتتقدم وتعرض في سياقات اجتماعية يعيشها المتعلم بحسب تخصصه في حياته اليومية والاجتماعية في البيت أو المدرسة أو المجتمع ، حيث يقوم المنهج - حسب هذا التوجه - على مهام حقيقية من الحياة العملية لأوضاع وظروف حياتية اجتماعية، تكنولوجية أو ثقافية يعيشها المتعلم ويؤثر ويتأثر بها - وهي في معظم الأحيان تقوم على أبنية وسياقات تتطلب استراتيجيات وخبرات تؤدي إلى توسع وتكامل البناء الذهني والسلوكي للمتعلم من أفراد المجتمع لإعداده للقدرة على

المراجع ،

1 - ALTBACK, PHILIP, G., " UNIVERSITY REFORM AN INTERNATIONAL PERSPETIVE', THE AMERICAN ASSOCIATION FOR HIGER EDUCATION REPORT NO 03 ,2002.

2- BROWN, H, " THE WISDOM OF SCIENCE ;; LTS RELEVANCE TO CULTURE AND RELIGION', CAMBRIDGE , CAMBRIDGE UNIVERSITY. PRSS, 2001.

3- DATAPRO SERIES OF REPORT

i. REPORT 77 June 2001

ii. REPORT 77 July 2001

٤ - أحمد الخطيب : الإدارة الجامعية من منظور التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات المصرية ، مطبوعات مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر : الفترة ١٢-١٥ ديسمبر ١٩٩٨ .

٥ - أحمد محمود عباد : " التغيير وعلامج التجديد في التعليم الجامعي في مصر " منشورات المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي تحت عنوان : " الأداء الجامعي - الكفاءة والماعلية والمستقبل الفترة من ١٠/٢١ حتى ١١/٢ ١٩٩٥ ، عين شمس .

دكتور / فكري فؤاد

استشاري نقل المعارف التكنولوجية

fekryfoud@ittg.org

تهيئة الطالب لاستخدام التكنولوجيا لتطوير حياته ومسايرة التطور التكنولوجي العالمي ، وهي أيضا تزوده بالمفاهيم العلمية والمهارات الأساسية التي يستعملها ويستفيد منها في حياته اليومية .

٢ - مساعدة افراد المجتمع وخريجي الجامعات على المشاركة في القضايا الدولية بدور فاعل حسب تخصصاتهم فالمفكر التكنولوجي حسب التخصص يهيئ خريج الجامعة ليعالج المسائل الاجتماعية والعلمية في البيت أو المدرسة أو المؤسسات المجتمعية الأخرى . ولكن هذه المسؤولية الاجتماعية تتطلب تحقق ثلاثة جوانب هي : الجانب الذهني المتعلق بالمعرفة والعمليات المتعلقة بقضايا التكنولوجيا والمجتمع ، والجوانب السلوكية المتعلقة بسلوك خريج الجامعة إزاء هذه القضايا .

٣ - مساعدة افراد المجتمع وخريجي الجامعة في اختيار مهنة مناسبة حسب تخصصه : فالمجتمع الذي يسمح بل يشجع خريجي كليات الطب لأن يعمل مبرمج كمبيوتر وخريجي الحقوق لأن يعمل مهندس شبكات فهو مجتمع يعيش على خلل جوهري في فهم حقيقة الفكر التكنولوجي ، فخريجي الطب يستطيع ان يتعلم تكنولوجيا المعلومات الطبية ويظل طبيباً لأنه أصبح على دراية وتصور للكثير من المفاهيم التكنولوجية الخاصة بمجال الطب .

٤ - تهيئة افراد المجتمع وخريجي الجامعات وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لإعدادهم لمقابلة التعليم الأكاديمي ، حيث تزودهم بالمعرفة الأكاديمية اللازمة للاستمرار في دراسته الأكاديمية المتقدمة من خلال مهارات العولمة البحثية والتي تتيح لطالب الدراسات العليا ان يكون باحثاً دولياً ولا ان يكون باحثاً محلياً ، فهازلنا فرى طالباً للماجستير يبحث في نقد المركسية والتي انتهت منذ عشر سنوات .

مسئولية الغير التقصيرية عن افساده للمفاوضات

بقلم

دكتور / رجب كريم عبد الله
كلية الحقوق جامعة القاهرة

التعويض في تاريخ القضاء الأمريكي (١).

ففي ١٤ نوفمبر ١٩٨٥ بمدينة هوسطن بولاية تكساس الأمريكية، أصدر القاضي Solomon Casseb (٢) حكماً بالتعويض قدره أحد عشر مليار دولار أمريكي علي شركة تكساكو Texaco، ثالث أكبر شركات البترول في الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت، لتدخل الأخيرة الذي افسد صفقة شراء شركة بنزويل Pennzoil لشركة جيستي ويسل Getty oil.

وتتجمل وقائع القضية في قيام شركة بنزويل، في ٢٨ ديسمبر ١٩٨٢، بالتقدم بعرض إلى شركة جيستي لشراء أسهم الأخيرة بسعر ١٠٠ دولار أمريكي للسهم الواحد. فوافقت شركة جيستي علي الصفقة من حيث المبدأ، وجرت بين الطرفين مفاوضات في هذا الشأن توصلت إلى خلالها إلى رفع سعر السهم إلى ١١٠ دولار أمريكي، وحررا بذلك مذكرة التفاهة "Memorandum of agreement"، وتم التوقيع عليها من الطرفين في ٢ يناير ١٩٨٤، شريطة أن يتم التصديق عليها من مجلس إدارة شركة جيستي (٣). وفي ٢ يناير ١٩٨٤، وبعد مناقشات طويلة أشارها استراض أحد أعضاء المجلس علي السعر المقدم من المشتري، اعتمد مجلس إدارة شركة جيستي مشروع عقد بيع شركة جيستي إلى شركة بنزويل بسعر ١١٥ دولار للسهم، علي أن يلتزم شركة بنزويل بتعويض من سيخرج من أعضاء المجلس مستقبلا. بعد تغير نسبة الاغلبية في المجلس، بتعويض يطلق عليه "مظلة الهبوط الذهبية" Golden Parachute. وفي اليوم التالي تم الاعلان في المسعف عن توصل الطرفين إلى اتفاق مبدئي حول الصفقة.

ولكن في ٥ يناير ١٩٨٤، وبينما كان محامو الطرفين عاكفين علي صياغة العقد النهائي تدخلت شركة تكساكو متعددة الجنسيات في الصفقة، واجرت مفاوضات سرية وسريعة مع

لعل أكثر ما يؤرق المتفاوض دائما هو خوفه من أن يتدخل شخص من الغير في عملية التفاوض شبه الناجحة فيفسد عليه مفاوضاته وينتزع الصفقة من بين يديه، وهو ما يدفع بالتفاوضين عادة إلى إحاطة المفاوضات بسياس من السرية التامة خوفا من صائدي الصفقات الذين يتربصون بهم. وبعد تدخل الغير في المفاوضات الجارية وفسادها على صاحبها من الظواهر الإنسانية السيئة التي ازداد وقوعها واستفصل أمرها في ظل غياب الأخلاق وتداعى شرف التعامل.

ولاشك أن هذا التدخل من جانب الغير في المفاوضات شبه الناجحة وفسادها علي التفاوض صاحب المصلحة فيها هو من القليل العمل غير المشروع الذي يقيم مسئوليته التقصيرية (٤)، وذلك لإخلاله بالواجب القانوني العام الذي يأمره بعدم الاضرار بالآخرين (م ١٦٢ مدني)، حيث إنه قد تسبب بفعلته هذه في فشل المفاوضات المتقدمة بدون وجه حق، وضيع علي التفاوض صاحب المصلحة فرصة حقيقية وجادة لإبرام العقد المتفاوض عليه. ولذا فإن هذا الغير التدخل يلتزم بتعويض المتفاوض الضرر عن تفويت تلك الفرصة عليه، وعن باقي الاضرار المادية والادبية التي ألقت به من جراء فعلته الدنيئة.

وهيما يلي نعرض لأهم تطبيقات قضائي في هذا الشأن (٥)، وهو الخاص بقضية تكساكو - بنزويل الأمريكية، ثم نبين بعد ذلك موقف الشريعة الإسلامية من هذا الصنيع في المطلبين التاليين:-

المطلب الأول قضية تكساكو - بنزويل الأمريكية
The Texaco - Pennzoil case

تعد قضية تكساكو - بنزويل الأمريكية، بحق من أهم القضايا التي ثارت في هذا الصدد، بل وأكثر الاحكام حصيله في

تقصيرية أيضاً . فبالرغم من اعتراف المحكمة بأن الاتفاق المبني التزم بين شركتي جيتي وبنزويل يعتبر عقداً ملزماً لطرفيه ، إلا أنها رأت مع ذلك أن الإخلال به يرتب المسؤولية التقصيرية ، حتى ولو تكلف سوء النية أو الخطأ الجسيم ^(٤) .

والواقع أن هذا الموقف لا يخلو من النقد . إذ مادام أن المحكمة تعترف بالقيمة العقدية للاتفاق المبني ، فكان يتعين عليها أن تعتبر المسؤولية فيما يتعلق بالشق الثاني من التصويض مسؤولية عقدية . فإذا كان المنطق يمتنع أن تكون شركة تكساكو مسؤولة عن إفسادها للمفاوضات مسؤولية تقصيرية بإعتبارها من الغير ، فإن ذات المنطق يقضي بأن تكون شركة جيتي مسؤولة تجاه شركة بنزويل عقدية ، وذلك لاختلافها بالاتفاق المبني الذي أبرمته معها من قبل .

وعلى أية حال ، فقد تم إستئناف هذا الحكم أمام محكمة إستئناف تكساس ، ولكن المحكمة أيدت الحكم ، مع تخفيض مبلغ التعويض في شقه الثاني إلى مليار دولار بدلاً من ثلاثة مليارات ^(٥) .

وقد تولت الطعون على هذا الحكم ، حتى وصل إلى المحكمة الفيدرالية العليا للولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أصدرت الأخيرة حكمها في ٦ أبريل ١٩٩٧ بدم اختصارها بنظر الدعوى ، وذلك لكونها من المنازعات الداخلية لولاية تكساس ، مما مؤداه أن محاكم تكساس هي التي تختص بنظر تلك الدعوى .

ولكن المحكمة الفيدرالية العليا طرحت على شركة تكساكو خيارين ، هما ،

- ١- أن تتفاوض مع شركة بنزويل من أجل التوصل إلى حل ودي للنزاع .
- ٢- أن تطلب شهر إفلاسها ، مع استفادتها من الحماية القانونية المقررة في الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الفيدرالي .

وبناء على ذلك عرضت شركة تكساكو التسامح مقابل دفع ملياري من الدولارات ، ولكن شركة بنزويل أصرت على دفع

شركة جيتي من أجل شراء أسهمها بدلاً من شركة بنزويل ، وعرضت مبلغ ١٢٨ دولار للسهم الواحد . وقد أسفرت هذه المفاوضات عن توقيع خطاب نوايا بين الطرفين في ٦ يناير ١٩٩٤ ، تضمن الاتفاق على شراء شركة تكساكو لشركة جيتي بقيمة إجمالية للصفقة مقدارها عشرة مليارات دولار . وقد اعتمد مجلس إدارة شركة جيتي عقد البيع النهائي بالإجماع ، على أن تكون شركة تكساكو ، بموجب بند في العقد يسمى "impunity clause" ، هي المسؤولة الوحيدة عن هذه الصفقة في مواجهة الغير .

وعلى اثر ذلك ، قامت شركة بنزويل في ١٠ يناير ١٩٩٤ برفع دعوى قضائية على شركة تكساكو أمام محكمة هوستن الابتدائية ^(٦) ، وذلك للمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي أصابها من جراء تدخل الأخيرة ، بشكل غير مشروع ، في المفاوضات شبه الناجحة التي كانت تجري بينها وبين شركة جيتي ، والذي أدى إلى فشلها وضياح الصفقة منها .

وقد أصدر القاضي S. Casse حكمه التاريخي بالإزام شركة تكساكو بتعويض شركة بنزويل بمبلغ إجمالي قدره ١١ مليار دولار ، منهم ٧,٥٢ مليار دولار على سبيل التعويض "Compensatory damages" عن تدخل شركة تكساكو غير المشروع الذي أفسد الصفقة ، وثلاثة مليارات كتعويض "Punitive damages" عن إخلال شركة جيتي بالاتفاق التمهيدي الذي تم بينها وبين شركة بنزويل قبل تدخل شركة تكساكو ، وتلتزم شركة تكساكو بهذا الشق الأخير من التعويض بصفتها المسؤولة قانوناً - بمحض رضائها - عن الصفقة في مواجهة الغير .

وقد اعتبرت المحكمة أن شركة تكساكو مسؤولة من التعويض في شقيه مسؤولية تقصيرية "Tort liability" ^(٧) . فقد رأت أن هذه الشركة تعد مسؤولة عن الشق الأول من التعويض مسؤولية تقصيرية ، وهذا أمر بديهي ، باعتباره أن تدخلها في المفاوضات شبه الناجحة بين شركتي جيتي وبنزويل وإفسادها على هذه الأخيرة يعد عملاً غير مشروع يقيم مسؤوليتها التقصيرية . أما عن الشق الثاني من التعويض ، فقد اعتبرت المحكمة أن شركة تكساكو تكون مسؤولة عنه مسؤولية

أربعة مليارات كحد أدنى .

وبذلك الحين ساء الوضع المالي لشركة تكساكو ، مما اضطرها إلى إيداع طلب لشهر إفلاسها أمام المحكمة الفيدرالية لولاية نيويورك ، المقر الرئيسي لشركة تكساكو .

وبالوقت نفسه ، كان قد تم الطعن في حكم القاضي S. Casse أمام المحكمة العليا بولاية تكساس ، وقد أصدرت المحكمة حكمها في ٢ نوفمبر ١٩٨٧ بتأييد الحكم .

وبالظل هذه الظروف أيقن الطرفان المتنازعا أنه لا مناس من قبول الحل الودي . وبالفعل قبلت شركة بنزويل أن تتصالح مع شركة تكساكو ، مقابل أن تدفع الأخيرة مبلغ ٢ مليار دولار ، والذي سبق أن عرضته .

وفي ٢١ ديسمبر ١٩٨٧ وقع الطرفان على اتفاق الصلح النهائي وبذلك اسدل الستار على معركة قانونية حامية الوميث استمرت ثلاث سنوات ^(١١) .

المطلب الثاني موقف الشريعة الإسلامية من تدخل الغير في المفاوضات .

حرصت الشريعة الإسلامية الفراء على إرساء روح التنافس الشريف بين أفراد المجتمع ، والبعد بهم عن الأثرة والاذانية والمنافسة غير المشروعة وذلك حتي تستقيم المعاملات وتظهر من الأضرار والأفاسد ، فيتمتع المجتمع بالآمن والأزدهار .

فمن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله عليه وسلم قال ، " لا تعاسدوا ولا تناجشوا ولا تباعضوا ، ولا يبيع بعضكم على بيع بعض ، وكونوا عباد الله إخوانا . المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره ، يهضم أسرى من الشران يحقر أخاه المسلم . كل المسلم على المسلم حرام دمه وماله وعرضه " أخرجه مسلم ^(١٢) وفي رواية أخرى ، " لا تباعضوا ولا تدابروا ولا تنافسوا " ^(١٣) .

ولعل من أبرز صور التنافس غير الشريف التي عنه في

الإسلام أن يتدخل شخص من الغير في المفاوضات الجارية لإفسادها على أحد الطرفين المتفاوضين والحصول لنفسه على الصفة ، فهذا الفعل غير جائز شرعا ، لما فيه من الأضرار بالمفاوض صاحب المصلحة والأفاسد عليه .

فقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال ، " لا يسم الرجل على سوم أخيه " أخرجه مسلم ^(١٤) . وفي رواية أخرى ، " لا يسم المسلم على سوم المسلم " ^(١٥) وفي رواية ثالثة ، " لا يساوم الرجل على سوم أخيه " ^(١٦) .

فهذا الحديث في رواياته المتعددة صريح في دلالة على تحريم المساومة على المساومة ، تماما كتحريم الخطبة على الخطبة . وحيث أن المساومة هي أهم وسيلة من وسائل المفاوضة ^(١٧) ، تكونها ترد على الثمن أو المقابل بوجه عام وهو أهم عناصر العقد ، فإن ذلك التحريم يقتضي تحريم المفاوضة على المفاوضة بصفة عامة ، إذ إن الامتناع عن المساومة على المساومة لا يكون مجدياً إلا بالامتناع كلية عن المفاوضة على المفاوضة ، وإذا كان الحديث الشريف قد اقتصر على تحريم المساومة على المساومة ، فلذلك يرجع إلى أن التدخل في الصفقة التي يتم التفاوض عليها يكون ظالما من طريق مساومة أحد الطرفين على الثمن أو المقابل المالي لهذه الصفقة ، وذلك بعرض ثمن أكبر على البائع مثلا ، أو بعرض سلعة أرخص على المشتري . وبذلك فإن المفاوضة على المفاوضة تعتبر محرمة في الإسلام ، إنقضاء ، بنهي النبي صلى الله عليه وسلم عن المساومة على المساومة .

ويؤكد العلماء أن هذا النهي جاء عاما ، بحيث ينطبق على المسلمين وغير المسلمين . فقد ساق العلامة ابن حزم هذه المسألة بعنوان ، " لا يهل لأحد أن يسوم على سوم آخر ولا أن يبيع على بيعه ، المسلم والذمي سواء " ^(١٨) . ولا يسألونك في صحة ذلك ، لأن أحكام الشريعة الإسلامية جاءت لخير البشرية كلها . يقول الله تعالى ، " وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين " ^(١٩) فضلا عن أن استقرار التعامل في المجتمع يوجب القول بهذا التعميم .

والواقع أن الأمر في هذه المسألة - كما ذكر العلماء

عن التصريح به ، إذ من المسلم به أن قرائن الحال تخفي عن المقال . وليس في حديث فاطمة بنت قيس ما يدل على الرضا ، لأنها جاءت مستثيرة للثبي صلى الله عليه وسلم ، وليس ذلك دليلا على الرضا ، فكيف ترضى وقد نهاها النبي صلى الله عليه وسلم بقوله لا تقوتينا بنفسك " ، فلم تكن تفعل شيئا قبل مراجعة النبي صلى الله عليه وسلم .

الفرض الرابع : أن لا يوجد من البائع ما يدل على الرضا بالبائع أو عدمه . وهنا أيضا يرى بعض الفقهاء أن السوم لا يهرم على الغير ^(٢٩) ، استدلالا بصحيد فاطمة بنت قيس ، إذ أن النبي صلى الله عليه وسلم قد نهى عن الخطيئة على الخطيئة كما نهى عن السوم على السوم ، فما أبيع في أحدهما أبيع في الآخر .

والراجع إن السوم يكون محرما في هذا الفرض أيضا ^(٣٠) ، ولا يقدح في ذلك الاستدلال بصحيد فاطمة بنت قيس ، إذ أن هذا الاستدلال يتعرض لنقص النقد الذي تعرض له في الفرض السابق . كما أن احتمال الرضا لا يزال قائما هنا ، طالما لم يوجد ما يدل على عدمه ، وهو ما يعني أن الحكمة التشريعية من التحريم تظل قائمة في هذا الفرض كذلك .

والواقع أن حديث النبي يصدق على كل حالات السوم على السوم ، إلا تلك الحالة التي يصرح فيها البائع بعدم رضائه بالبائع ، ففي هذه الحالة فعصب يجوز لأي شخص من الغير أن يتفاوض مع البائع أو المشتري في شأن هذا البيع ، وفيما هذا ذلك من الحالات يكون السوم فيها محرما عملا بعموم النص . فإذا ما خالف شخص هذا النهي ، وقام بالتدخل في المفاوضات التجارية بين الطرفين بقصد إفسادها وانتزاع الصفقة من يد أخيه ، فإنه يكون عاصيا بإجماع الأمة ، لإتيانه بعمل محرم ^(٣١) . بل إن العلامة ابن حجر قد اعتبر ذلك الفصل من الكبائر ، وذلك بالتأخر إلى ما فيه من أضرار على المجتمع ^(٣٢) . ولذا فإن هذا الشخص يكون عرشة للجزاء الأخروي ، فضلا عن الجزاء الدنيوي المتمثل في تعزيز القاضي له والحكم عليه بالتعويض .

غير أن الفقهاء قد اختلفوا بعد ذلك حول أثر هذا الفعل المخرم على العقد الذي أبرمه الغير نتيجة لذلك .

المسلمون - لا يخرج عن أربعة فروع ، وذلك على اعتبار أن العقد المتفاوض عليه هو عقد البيع ^(٣٣) . وهذه الفروع هي :

الفرض الأول : أن يوجد من البائع تصريح بالرضا بالبائع . وفي هذه الحالة يهرم السوم ، وهو ما يقتضي كما قلنا تصريح المتفاوضة كلية ، على غير المشتري المتفاوض معه ^(٣٤) بمعنى أنه لا يجوز للغير أن يتدخل في المتفاوضة التي تجري بين البائع والمشتري ، ويؤيد في الثمن بعد أن يكون الطرفان قد صرحا باستقراره ، كما لا يجوز له أن يعرض على المشتري سلع أرخص .

الفرض الثاني : أن يظهر من البائع ما يدل على عدم الرضا بالبائع وهنا يهل السوم من الغير بلا خلاف ^(٣٥) ، وذلك لانتهاء الحكمة التشريعية من التحريم ، حيث إن الشارع قد حرم السوم على السوم منعا للضرر الذي قد ينال المشتري ، أو البائع ، وهذا البائع نفسه لم يرش بالبائع ، فلم يحم لأحد حق في البيع ، ومن ثم تجوز المساومة من الغير لانعدام الضرر ، والذي يؤكد ذلك أن الامام البخاري رضي الله عنه قد ساق هذه المسألة بعنوان " باب لا يبيع على بيع أخيه ولا يسوم على سوم أخيه حتى يأذن له أو يترك " ^(٣٦) .

الفرض الثالث : أن يظهر من البائع ما يدل على الرضا بالبائع من غير تصريح . وهنا يرى بعض الفقهاء أن المساومة لا تهرم على الغير ^(٣٧) ، وذلك استدلالا بصحيد فاطمة بنت قيس حين ذكرت للنبي صلى الله عليه وسلم أن معاوية وأبا جهم خطباها ، فأمرها صلى الله عليه وسلم أن تتكح اسماء بن زيد . ووجه استدلال هؤلاء الفقهاء بالحديث أن فاطمة بنت قيس كانت راضية بأحد الغاططين ، ولكنها لم تعلن عن رضاها ، ومع ذلك أمرها النبي صلى الله عليه وسلم أن تتزوج اسماء رضي الله عنه وكذلك الحال في المساومة ، فمثلا أن البائع لم يصرح برضاه بالبائع ، فإنه يجوز للغير السوم كما جازت الخطيئة . فضلا عن ذلك فإن الأصل إباحة السوم والخطيئة ، فهرم منهما ما وجد فيه التصريح بالرضا ، وما عداه يبقى على الأصل . ولكن الرجوع في الفقه أن السوم يكون محرما في هذا الفرض أيضا ^(٣٨) وذلك لأن النهي جاء عاما ، وهو يصدق على هذه الصورة ، حيث لم يوجد دليل يبررها عن العموم ، بل لقد وجد الدليل على الرضا بالبائع ، وهو قرائن الحال ، وذلك يفني

(٢) أنظر تطبيقاً آخر لذلك في القضاء الفرنسي ، وهو ذلك الحكم الذي أصدرته الدائرة التجارية لمحكمة النقض الفرنسية في ٢ مايو ١٩٧٩ وأيدت فيه محكمة الموضوع التي أدانت الصامل الذي حصل بحسابه - أثناء قيامه ب مهامه الوظيفية - ويدون علم رب العمل - من شركة غاز فرنسا (Gaz de France) على طلبية لتصنيع أجهزة معينة كان رب العمل يقوم بتصنيعها عادة لهذه الشركة ، وقد ألزمت المحكمة بتعويض رب العمل عن الضرر الذي لحق به من جراء تضييت الفرصة عليه للحصول على هذه الصفقة من الشركة المذكورة التي تعد من أهم عملائه .

(Cass . com . 3 mai 1979 , Bull . civ . IV , no 137 , P.108) .

(٣) أنظر حول هذه القضية بالتفصيل ،

- E . CHAMY , L' affaire Texaco - Pennzoil et ses multiples développements au sein du système judiciaire américain , clunte 1988 , pp. 979 - 979 - U. DRAETTA, LE cas Pennzoil et l'effet contraignant des lettres d'intention dans la pratique du commerce international, R. D. A. I., 1988, PP. 155 - 172 - ET legal effects of letters of intent : A case study, in : Formation of contracts and precontractual liability , I. C. C ., (1990) , p. 259 .

(٤) نشو بان هذا القاضي كان قد خلف قاضيا اخر هو A . Farris الذي استقال لاسباب صحية بعد ان تابع كل اجراءات المحكمة . ويذكر ان هذا القاضي الاخير قد اتهم فيما بعد بتلقيه رشوة من شركة بنزويل من اجل إعادة انتخابه . انظر :

E : Chamy , art . préc . p . 979 , note 2 .

(5) "subject to approval by the Board of Directors "

(٦) يذكر ان شركة بنزويل كانت قد اقامت دعوي ضد شركة جيتي أمام محكمة Delaware طالبة الحكم بتنفيذ الاتفاق الذي تم بينهما ، وذلك على سبيل التصويض العيني ، ولكن المحكمة رفضت الدعوي . انظر :

M . Fontaine , op , cit . , p . 52 - E Chamy , art . préc . p . 991 , not 38 .

(7) E . Chamy , art . préc . p . 988 .

(8) E . Chamy art . . préc . p . 989 .

فقد ذهب فريق من الفقهاء إلى أن هذا العقد يقع باطلاً ، لانه منهي عنه والنهي يقتضي الفساد (١) .

وذهب فريق آخر ، لذيده ، إلى أن هذا العقد يكون صحيحاً ، لأن المجرم هو فعل السوم على السوم ، وذلك سابق على العقد . ولأن النهي لحق آدمي ، فلا يفسد العقد ، لأن حق الادامي يمكن جبهه بوسيلة أخرى ، فأشبه ذلك بيع التجش . وهذا مذهب الشافعي (٢) .

ولعل من المناسب أن نشير إلى هذا الصدد إلى أن الشريعة الاسلامية تنهى أيضاً عن البيع على البيع (٣) ، وذلك لقوله صلى الله عليه وسلم : " ولا يبيع بمضكم على بيع بعض " . وصورة هذا البيع المنهي عنه ، أن يتفق الطرفان على إبرام عقد البيع ، ولكنهما يعلان مدة الخيار بينهما أو لاحدهما ، فيأتي شخص من الغير في مدة الخيار فيقول للمشتري مثلاً ، أنا أبيعك مثل هذه السلعة بأقل من هذا الثمن ، أو أبيعك خيراً منها بثمنها أو أقل منه ، أو يعرض عليه أي عروض أخرى يقصد فسخ البيع لصالحه ، فهذا غير جائز لنهي النبي صلى الله عليه وسلم عنه ، ولما فيه من الاضرار والفساد . وكذلك الحال في الشراء على الشراء ، وهو أن يبيع في البائع قبل لزوم العقد فيدفع في المبيع أكثر من الثمن الذي اشترى به المشتري الاول ، فهذا محرم ايضاً لدخوله في النهي الوارد في الاحاديث النبوية الصحيحة (٤) .

وهكذا يكون للشريعة الاسلامية قصب السبق على القانون الوضعي في هذا الشأن ، حيث إنها قد حرمت على الغير ، منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمن ، أن يتدخل في المفاوضات التجارية بين الطرفين بقصد إفسادها والحصول لنفسه على الصفقة ، وذلك بنهي النبي صلى الله عليه وسلم عن السوم على السوم ، وتلك النتيجة لم يتوصل إليها القانون الوضعي إلا مؤخراً . وبذلك يثبت لنا ، بما لا يدع مجالاً للشك ، تفوق الشريعة الغراء على القانون الوضعي .

الهوامش

(1) J . M mousseron , Technique contractuelle , op : cit . , n° 98 , p. 58 .

(9) E. Chamy art . . préc. p. 998.

(١٠) وإن ظلت بمعنى الأمور الأخرى محل خلاف - انظر ،

E - Chamy , art. Préc. p. 1003 et s.

(١١) صحيح مسلم ، الجزء الثاني ، ص ٢٧٩ .

(١٢) المرجع السابق ، نفس الموضوع .

(١٣) صحيح مسلم بشرح النووي ، ج ١٠ ، ص ١٥٩ .

(١٤) المرجع السابق ، نفس الموضوع .

(١٥) سنن النسائي للسيوطي ، مجلد ٤ ، ص ٢٥٨ ، مد ١٤٠٧ هـ .

(١٦) انظر ما سبق رقم ٥٥ ، ص ٤٢ .

(١٧) المحلى لأبن حزم ، ج ٨ ، مسألة رقم ١٤٦٥ ، ص ٤٤٧ طبعه

١٣٥٠ هـ . (١٨) سورة الانبياء ، الآية رقم ١٠٧ .

(١٩) علي أن ذلك لا يعني أن هذا النهي قاصر علي عقد البيع

وحده ، بل إنه ينطبق علي كافة العقود ، وذلك لتوافر

الحكمة التشريعية من النهي . فالمساومة علي المساومة ،

وبوجه عام المساومة علي المساومة ، لا تهوئ دائما فيما

كان العقد المتفاوض عليه . وإذا كان الفقهاء المسلمون قد

اقتصروا في عرضهم لهذه المسألة علي ذكر عقد البيع ،

فذلك لأن هذا العقد هو العقد الرئيسي في مجال

المساومات ، حتي أنه يكاد يشتمل علي كل القواعد العامة

في العقد والتي يمكن أن تنطبق علي سائر العقود ، إلا ما

أختصت به العقود الأخرى من أحكام خاصة . كما أن

المساومة المنهي عنها تظهر أكثر في عقود البيع ، حيث

يقوم التغير بمساومة أحد المتباين علي الثمن بالزيادة أو

بالنقصان لكي يحصل هو علي الصمقة ، ولهذا يأتي

الكلام مادة عن عقد البيع في معرض الحديث من تحريم

السوم علي السوم ، علي أن يكون مضمنا أن النهي

يصدق علي غيره من العقود الأخرى التي يتم التفاوض

عليها . وفصل عن ذلك فإن الفقهاء المسلمين كانوا يتبعون

في استنباط الأحكام من مصادرها أو في عرض اجتهادهم

منهج الجزئيات ، وذلك يفرش كل مسألة علي حدة دون

الاهتمام بوضع قواعد عامة ، ومن هذه الجزئيات يمكن

استخلاص نظريات عامة - انظر حول هذا المنهج ،

د . محمد يوسف موسى ، الأموال ونظرية العقد في الفقه

الإسلامي ، المرجع السابق ، ص ٢٤٨ وما بعدها ؛ د . محمد

نجيب عوضين ، المدخل لدراسة الفقه الإسلامي ، القاهرة

١٩٩٦ ، ص ٢٨٩ وما بعدها .

(٢٠) المعني لأبن قدامة ، ج ٦ ، ص ٣٠٧ ، طبعة ١٤٠٨ هـ .

(٢١) د . يوسف قاسم ، التعامل التجاري في ميزان الشريعة ،

المرجع السابق ، ص ٥٧ .

(٢٢) فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، المجلد السابع ، ص ٤٧

، باب رقم ٥٨ ، طبعة ١٤١٢ هـ .

(٢٣) قال بذلك القاضي أبو يوسف والامام أحمد بن حنبل .

انظر ، ابن قدامة ، المرجع السابق ، ص ٢٠٨ .

(٢٤) ابن قدامة ، المرجع السابق ، ص ٢٠٨ ؛ د . يوسف قاسم ،

المرجع السابق ، ص ٥٨ .

(٢٥) ابن قدامة ، المرجع السابق ، ص ٣٠٧ .

(٢٦) في هذا المعني ، د . يوسف قاسم ، المرجع السابق ، ص ٥٨ .

(٢٧) سيل السلام ، ج ٣ ، ص ٣٢ .

(٢٨) الزواج ، ج ١ ، ص ٢٣٦ .

(٢٩) ابن قدامة ، المرجع السابق ، ص ٢٠٦ ؛ ابن حزم ، المرجع

السابق ، ص ٤٤٧ .

(٣٠) نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج للرملي ، ج ٢ ، ص ٤٦٨ ،

طبعة ١٤٠٤ هـ . مقني المحتاج للشرييني ، ج ٢ ، ص ٣٧

، بدون تاريخ .

(٣١) وهذا النهي يصدق أيضا ، علي سائر العقود الأخرى ،

وذلك لأن الحكمة من النهي ، وهي منع الأضرار والفساد ،

وتقوم في كل حالة يتم فيها التدخل في الصمقة لافسادها

أيا كان نوع العقد .

(٣٢) ابن قدامة ، المرجع السابق ، ص ٢٠٥ و ٢٠٦ ؛ د . يوسف

قاسم ، المرجع السابق ، ص ٥٥ .

الضوابط القانونية للتعين في غير أدنى الدرجات

(إعداد)

شناء عزت

باحث أول بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
مدرّب تدريبات الخدمة المدنية

٤- أن تتوافر في مدة الخبرة المشار إليها الشروط المقررة في الوحدة بشأن حساب مدة الخبرة العملية التي تزيد عن المدة اللازم توافرها لشغل الوظيفة .

٥- اجتياز المرشح اختبار الكشف عن الصلاحيات والقدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة طبقاً للمواصفات المحددة لها .

٦م ، يشترط الاعتداد بمدة الخبرة المشار إليها في المادة السابقة ما يلي :-

١- أن تكون تالفة للحصول على المؤهل الدراسة المشتغل لشغل الوظيفة المرشح لها .

٢- أن تكون تالفة للتقيد بعضوية النقابة وذلك بالنسبة لمد ممارسة المهن الحرة لأعضاء النقابات المهنية الصادرة بتنظيم الأشغال بها قانون من قوانين الدولة .

٣- أن يتفق نوع الخبرة العملية خلال مدة الخبرة المذكورة مع طبيعة عمل الوظيفة المرشح العامل للتعين بها .

٣م ، لا يجوز في جميع الأحوال تعيين العامل في وظيفة درجتها أعلى مما وصل إليه زميله المعين بذات الوحدة في التاريخ الفرضي لبداية الخبرة المحسوبة طبقاً لأحكام هذا القرار

وقد استظهرت الجمعية العمومية تقسم الفتوي والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٠ من ديسمبر سنة ١٩٩٧ أن المشرع في قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أقام أحكام التعيين على أساس موضوعي يتمثل في توافر شروط شغل الوظيفة المطلوب التعيين فيها وأن الأصل في التعيين في الوظائف أن يكون في أدنى وظائف المجموعة الوصية ، واستثناء من ذلك أجازة المشرع تعيين في غير أدنى

يكون التعيين ابتداء في أدنى وظائف المجموعة الوصية الواردة في جدول وظائف الوحدة .

ويجوز التعيين في غير هذه الوظائف سواء من داخل الوحدة أو من خارجها في حدود ١٠ ٪ من العدد المطلوب شغله من وظائف كل درجة وذلك طبقاً للقواعد والشروط التي تضعها لجنة شؤون الخدمة المدنية وتمتير الوظائف الشاغرة في كل درجة بالمجموعة الوصية وحدة واحدة على مدار السنة في تطبيق هذه النسبة ، فإذا كان عدد الوظائف المطلوب شغلها يقل عن عشرة جازت تعيين عامل واحد . (م ١٥ ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨) معدل ق ١١٥ لسنة ١٩٨٢ .

وقد صدر قرار لجنة شؤون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ١٩٨٠ بشأن التعيين في غير أدنى الوظائف وقر ما يلي :-

١م ، يكون التعيين في غير أدنى وظائف المجموعة الوصية سواء من داخل الوحدة أو خارجها وفقاً للقواعد وبمراعاة توافر الشروط التالية :-

١- أن يكون التعيين في حدود ١٠ ٪ من عدد الوظائف الشاغرة في كل درجة من كل مجموعة توصية من الوظائف على مدار السنة .

٢- أن تتوافر في المرشح للتعين الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من حيث نوع ومستوى التأهيل العلمي والخبرة طبقاً لتداول ترتيب وتوصيف الوظائف .

٣- ألا تقل مدة الخبرة العملية للمرشح عن مجموعة المدد البيئية اللازم قضائها في وظائف الدرجات الأدنى من الوظيفة المرشح لها وفقاً لكل مجموعة نوعية على حدة وبإعداد من درجة بداية التعيين بها .

هذه الوظائف من داخل الوحدة أو من خارجها بشروط وشروط محددة ؛

أولها ، أن يكون التعيين في حدود ١٠٪ من عدد الوظائف الشاغرة في كل درجة من كل مجموعة نوعية من الوظائف علي مدار السنة وذلك حتي لا يغلق باب الترقية أمام العاملين من الدرجات الأدنى .

ثانيها ، أن تتوافر في المرشح للتعيين من الخارج أو الداخل شروط التسهيل العلمي اللازم لشغل الوظيفة المراد التعيين عليها حسب بطاقة وصف هذه الوظيفة .

ثالثها ، أن تتوفر في المرشح مدة الخبرة العملية اللازم قضائها في وظائف الدرجات الأدنى من درجة الوظيفة المرشح لها وذلك بدءاً من درجة البداية التعيين وعلي أن تكون هذه المدة التالية دائماً علي الحصول علي المؤهل اللازم لشغل الوظيفة .

ومما سبق يتضح أن المشرع وضع ضوابط للتعيين في غير أدنى الدرجات تتمثل في الآتي :-

١- أنه أجاز التعيين في غير أدنى الدرجات من داخل الوحدة أو من خارجها لإتاحة الفرصة للعاملين بالجهاز الإداري للدولة للترقي من الدرجات الأدنى وكذا إتاحة الفرصة للوحدة لاختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف التي تحتاج إليها الوحدة .

٢- أوجب أن يكون التعيين في حدود ١٠٪ من عدد الوظائف الشاغرة من كل درجة من كل مجموعة نوعية من الوظائف علي مدار السنة وذلك حتي يحد من التوسع في مجال التعيين في غير أدنى الدرجات لما له من تأثير سلبي علي العاملين بالوحدة سواء ممن أستوفوا شروط الترقية أو لم يستوفوها وحتى لا يتعارض ذلك مع قواعد الترقية للوظائف الأعلى أم بالنسبة لمباراة علي مدار السنة الواردة بنص المادة (١٥) من ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليها فإنه يقصد بها السنة الميلادية وفقاً لنص المادة (٧) من ذات القانون حيث تنص علي أن يكون حساب المدد المتصوص عليها في

هذا القانون بالتقويم الميلادي .

٣- أوجب أن تتوافر في المرشح للتعيين الشروط اللازمة لشغل الوظيفة وفقاً لبطاقة وصف الوظيفة من حيث نوع ومستوي التأهيل العلمي أو الخبرة وهي الشروط اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة سواء بالتعيين أو الترقية إلا أنه في الحالة الأخيرة يتطلب قضاء المدد البيئية اللازمة في الوظيفة الأدنى مباشرة .

٤- حدد مدة الخبرة العملية للمرشح للتعيين في هذه الحالة بألا تقل عن مجموع المدد البيئية اللازم قضائها في وظائف الدرجات الأدنى من الوظيفة المرشح لها وفقاً لكل مجموعة نوعية علي حده ويبدأ من درجة بداية التعيين بها ولم يحدد المدد البيئية الواجب قضائها في كل درجة وظيفية من وظائف الدرجات الأدنى علي حده مما أسفر عن إشارة التساؤلات عن مدى جواز شغل وظيفة من غير أدنى الدرجات بدون استيفاء المدد البيئية اللازمة للترقية في هذه الوظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة إكتفاءً بمجموع المدد البيئية اللازم قضائها في وظائف الدرجات الأدنى . كما أثار التساؤل عن مدى التفرقة في ذلك بين العاملين من خارج الوحدة أو داخلها .

• وقد سبق أن انتهت الجمعية العمومية لقسم الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة في ١٥ / ٣ / ١٩٨٩ إلي عدم جواز تطبيق نظام التعيين في غير أدنى الدرجات علي حاله شامل يعمل في ذات المجموعة النوعية بحسبان أن شغل هذا العامل للوظيفة الأعلى في ذات المجموعة النوعية لا يكون إلا عن طريق الترقية من الوظيفة الأدنى مباشرة .

• إلا أن المحكمة الإدارية العليا قد أصدرت حكمها في الطعن رقم ٣٧١ لسنة ١٩٣٧ بقضية ٢٦ / ١٩٩٤ بأنه لا يجوز أن يستبعد من الإفادة من حكم المادة ١٥ من ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وهي الخاصة بالتعيين في غير أدنى الدرجات العامل في نفس المجموعة النوعية التي توجد بها الوظيفة الشاغرة في غير أدنى الدرجات طالما أن التعيين يجري طبقاً لهذه المادة وفي حدود النسبة

المقررة لها وتوافرت في شأن العامل الاشتراطات المطلوبة

• وبناء على هذا التعارض بين ما انتهت إليه الجمعية العمومية وبين حكم المحكمة الإدارية العليا فقد تم إعادة عرض الموضوع على الجمعية العمومية في حالة مماثلة حيث أنتهت بجلستها المتعددة في ١٠ / ١٢ / ١٩٩٧ في أنه ليقبل العروض حالته ضمن المتقدمين في الإعلان يتعين أن يكون مستضيا لشروط الترقية في هذه الوظيفة .

• وقد استت رأيه على أن تعيين العامل في وظيفة أعلى لوظيفته هو ترقية تخضع بالضرورة لأحكام الترقية ما دامت الوظيفتان تشملهما مجموعة نوعية واحدة وأنه ينبغي في كل حال أن تستوفي بشأنه شروط الترقية إليها متعاً للتدخل والافلات من اشتراطات الترقية والخلط بين قواعدها ونظام التعيين في غير أدنى الدرجات من جهة ومن جهة أخرى إتاحة الفرصة للعامل لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة في ذات المجموعة النوعية التي ينتمي إليها إذا ما التهمت لية جهة الإدارة إليه ولوج سبيل شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق التعيين طبقاً للمقرة الثانية من المادة (١٥) من القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٧٨ المشار إليها وأنه ما دامت توافرت فيه شروط شغل الوظيفة بالترقية فقد أنتفى منه ما نع الترشيح إليها ضمن من يتزاحمون على التعيين فيها تعييناً مبتداً .

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول أن هناك تفرقة بين من يعين في أدنى الدرجات من خارج الوحدة وبين من يعين بها من داخل الوحدة . حيث يشترط في الأول ألا تقل مدة الخبرة العملية له عن مجموع المدد البيئية اللازم قضائها في وظائف الدرجات الأدنى من الوظيفة المرشح لها وفقاً لكل مجموعة نوعية على حدة وبدءاً من درجة بداية التعيين بها - بالإضافة لشروط الأخرى - دون اشتراط توافر المدد البيئية اللازم قضائها في الدرجة الأدنى منها مباشرة أي يكون مستوفياً لشروط الترقية لدرجة الوظيفة المراد التعيين بها .

٥- اشتراط توافر الشروط المقررة لحساب مدة الخبرة العملية للاعتداد بمدد الخبرة المشار إليها من حيث اتفاقها مع طبيعة عمل الوظيفة المرشح العامل للتعين بها وأن تكون تالية للتقيد بعضوية النقابة بالنسبة لمدد ممارسة المهنة الحرة لأعضاء النقابات المهنية الصادر بتنظيمها لاشغالها قانون من قوانين الدولة .

٦- وضع قيد على تعيين العامل في غير أدنى الدرجات حيث نص على أنه لا يجوز في جميع الأحوال تعيين العامل في وظيفة درجتها أعلى مما وصل إليه زميله المعين بذات الوحدة في التاريخ الفرعي لبداية الخبرة المحسوبة طبقاً لأحكام قرار لجنة شئون الخدمة المدنية . وبذلك أكد على الالتزام بعدم إضرار العامل (الزميل) بذات الوحدة الذي تتوافر فيه مدة الخبرة الكلية (مجموع المدد البيئية اللازم) قضائها في وظائف الدرجات الأدنى من الوظيفة المرشح لها المساوية للمرشح ولم يصل ال درجة الوظيفة المرشح للتعين بها .

الإدارة الخارجية للجنة الأوروبية وتحديات العولمة

ترجمة
غادة طه طه أبوزيد

بمكتب
باسكال لامي
مندوب اللجنة الأوروبية
ومستشار الإدارة العامة للتجارة

الإدارة الخارجية للجنة الأوروبية وتحديات العولمة

باسكال لامي ،

مندوب اللجنة الأوروبية ومستشار الإدارة العامة للتجارة
كلئاسويا فرنسا ، إنجلترا ، بلجيكا ، ألمانيا ، إيطاليا ... أوروبا
نقول للشعوب أنتم أخوة .

نيكتور هوجو ،

والذي نصيه بأن المجموعة التي أنشأناها ليس لها هدف
في حد ذاتها فالمجموعة ذاتها ليست سوى مرحلة نحو أشكال
تنظيم عالم الغد

جون موننا ،

إن الأسلوب الذي صبر به جون موننا عن الهدف من
إنشاء اللجنة الأوروبية يعد عمل إنساني سبق إنشاء اللجنة . إن
السرعة في استخدام واستحداث وسائل التكنولوجيا الحديثة
وفتح الأسواق وتدويل المؤسسات والشركات المستمر والدائم
لأسواق المالية كل ذلك يجعل قرارات السوق والمؤسسات لا
تتماشى مع الإيقاع البطيء للقرارات على الصعيد السياسي .

يصبب أن يكون هناك تقارباً وتريباً للجهود المبذولة من
أجل تحقيق النظام الدولي المنشود وتحقيق الثمار المرجوة من
العولمة ويصرح أمامنا تساؤلاً وهو القرار وكيف يتم اتخاذها في
الوقت المناسب .

يعد الاتحاد الأوروبي اليوم أصديق مثال على انطلاق
التكامل الإقليمي بين دول الإقتصاد ويمكن أن يتيح للدول
الأعضاء سواء أكانوا أفراد أو جماعات تحقيق الكاسب والقيم
المشتركة على الصعيد الدولي . وكان هذا جلياً على مستوى
العلاقات الخارجية لأنها ستستعين بأدوات في المجال الدولي

سواء سياسياً ، تجارياً وكل ذلك سوف يساعد على التقدم
السياسي الدولي وكذا في مجال الدفاع والأمن .

ولذا فإن الاتحاد الأوروبي له القدرة على تحقيق التقدم
والرفق ولأشبات هويته على الصعيد الدولي لأن الاتحاد لديه
الإدارة الخارجية المناسبة لكي يصل صوته وأهدافه بمفاعلية
وقوة في المحافل الدولية .

في عالم اليوم يعد الإقتصاد نقطة ارتكاز قوية على المستوى
الدولي لمواجهة تحديات العولمة ،

فمنذ إنشاء الاتحاد تزايد دوره في المجال الاقتصادي
والتجاري على مستوى العلاقات الدولية والخارجية على مدار
الخمسة عشر عاماً الماضية وكثيرة لتقدمه الداخلي وكنتيجة
للأحداث السياسية الخارجية السبع دور الاقتصاد في شتى
المجالات الإقتصادية والتجارية وعظم دوره وأصبح هائلاً وقوياً
على المستوى الدولي .

تحويل كبير للسياسة التجارية ،

تفصص الإقتصاد الأوروبي لسنوات طويلة في مجال
التعريفات الجمركية وإلغاء الحواجز لتبادل السلع ولذا بدأت
المفاوضات لتتسع لمجالات جديدة تشمل الخدمات ، الاستثمار
وحرية الإبداع الفكري ومجالات أخرى متنوعة كالمعايير
الاجتماعية ، البيئية وحماية المستهلك . إن السياسة
التجارية هي أحد المجالات السياسية المشتركة للاتحاد حيث
التحديات في المجتمع أكبر ولذا فإن حماية الكاسب الأوروبية في
ظل المفاوضات التجارية متعددة الأطراف هي أهم أهداف
الاتحاد .

إن التقدم الذي حققه الاتحاد هو ترسيخ العلاقات مع
عدد كبير من الدول النامية ونهاية الحرب الباردة جعلت من

ميلاد عملة اليورو ،

مع ظهور اليورو فإن الهدف من توحيد لآبلاد وتوحيد العملة المستخدمة في السوق الداخلي هو محاولة تقليل أزمات أوروبا المالية الخارجية ويحاول أن يعطي لها ثقبلاً ومقدرة في المؤسسات المالية الدولية . إن مسألة التمثيل الخارجي لليورو يمكن تسويتها بحيث تتيح للإقتصاد المساهمة بفاعلية في كل البحوث المتعلقة بالأحوال الاقتصادية وتعديات العملة .

إدارة خارجية للجنة الأوروبية والبحث عن ترابطه ،

بحثت اللجنة كينسية التوفيق بين هيكلها وعلاقاتها الخارجية لأداء الأهداف المنشودة منه .

إتفاق ماستر يفت ،

إن تنفيذ إتفاق ماستر يفت عام ١٩٩٢ واستبدال التعاون السياسي بالتعاون الخارجي والأمن القومي المشترك PESS أدى إلى أن تقوم اللجنة بتطوير هيكلها وخدماتها من خلال علاقاتها الخارجية . ويتم اختيار بعض القضايا السياسية التي يحاول المجلس علاجها ومناقشتها من خلال الإدارة العامة للعلاقات الخارجية الاقتصادية ويضاف إلى هاتين الإدارتين الإدارة العامة للتنمية .

إن توزيع مثل هذه الاختصاصات يعوقه صعوبة الفصل بين السياسة والاقتصاد .

إعتمدت اللجنة التالية على التوزيع الجغرافي للإختصاصات والكفاءات . لقد تم تقسيم العلاقات الخارجية في مختلف مناطق العالم إلى أربعة لجان وهذا التوزيع جغرافي لأن كل لجنة تعتقد باختصاص وظيفي ، تجارة ، تنمية ، سياسة خارجية وأمن مشترك . والنتيجة أن هناك بعض التعقيدات في الهياكل الإدارية للدول الأعضاء وفي عام ١٩٩٦ عند إنشاء مجموعة اللجان "الكس" تحت سيطرة رئيس اللجنة كان هدفها زيادة الترابط وتقارب اللجنة من ناحية العلاقات الخارجية وتحسين تداول المعلومات .

للمنظمة الداخلية للجنة برودي . تربط استراتيجي في مختلف مجالات العمل الخارجي ،

الاتحاد أكبر قوة تعطي مساعدات خارجية للعالم ، مساعدة جماعية من دول الاتحاد حيث اللجنة الأوروبية هو المتصرف الوحيد في الإدارة .

وخلال الخمسة عشر عاماً الماضية كانت المساعدة الخارجية للمجموعة تتركز على بلدان أفريقيا ، الكاريبي وبلدان المحيط الهادي ووصلت المساعدة إلى حجم عالمي كبير . وفي الوقت الحالي أصبح الإتصاد يقدم مستوى كبير من المساعدة لشركائه في أفريقيا والكاريبي وبلدان المحيط الهادي ويخصص الاتحاد ثلثي مساعداته إلى باقي العالم سواء أوروبا الشرقية والدول المستقلة حديثاً ، ودول البلقان والشرق الأوسط ، ودول البحر المتوسط ، آسيا وكذلك أمريكا اللاتينية . وتقع على عاتق المجموعة الأوروبية مواجهة أي تحدي وعليها تحمل العبء والمسئولية السياسية والمالية بأكثر من ١٠٪ خلال عام ١٩٨٥ وليس أيضاً المانح الأول للمساعدة الانسانية في العالم . أما فيما يتعلق بالمساعدات في صورة منح فهي تحتل المرتبة الخامسة بعد الولايات المتحدة ، اليابان ، ألمانيا وفرنسا عبران النمو المتزايد والسريع لتفقات المجموعة الخارجية لا يصاحبه تقدير في مواردها البشرية من ناحية أدوات الإدارة والهيكل .

نمو واتساع السياسة الخارجية والأمن المشترك ،

ظهرت السياسة الخارجية والأمن المشترك في إطار العلاقات الخارجية للمجموعة في عام ١٩٩٢ وقت تنفيذ إتفاقية ماستر يفت بعد أحداث تقدم على مستوى التعاون السياسي فتمتد السبعينيات لم يكن هناك إطار محدد لعلاقات ولذا حاولت الدول الخمسة عشر الأعضاء واللجنة بحث أفضل السبل الجديدة التي حصلوا عليها بعد إتفاقية ماستر يفت . ويجب أن تؤتي التجربة ثمارها لكي تصل إلى الهدف المشترك ويظهر تأثير الإتصاد في كافة المجالات على الساحة الدولية من أجل الدفاع عن القيم والمصالح المشتركة للمواطنين .

إن الصعوبات المؤسسية التي قابلت الاتحاد الأوروبي أدت إلى تعيين ممثل للسياسة الخارجية والأمن القومي مكلف بالقيام بالحوار باسم رئاسة المجلس وكذلك تنفيذ القرارات السياسية . وهذا الممثل للسياسة الخارجية والأمن القومي عليه أن يعمل بفاعلية وقوة لإظهار نشاط الاتحاد على المستوى الدولي .

١ - التزامات الضروري لمختلف الإدارات للعلاقات الخارجية على أساس التنظيم الموضوعي .

إن أحد الإهتمامات الكبرى للجنة في وقت تولي مهام منصبها في سبتمبر ١٩٩٩ هو إنشاء هيكل لإدارة العلاقات الخارجية والتي تؤكد هاملية ومصداقية عمل الاتحاد الأوروبي في هذا المجال بالتزامن مع كبير ممثلي لجنة الاتحاد الأوروبي للسياسة الخارجية والأمن القومي المكلف بحضور المجلس . ويتعلق الأمر بالمساهمة في صياغة وإعداد وتنفيذ القرارات السياسية وكذلك إدارة الحوار السياسي باسم المجلس مع دول العالم الثالث وهناك أربعة لجان تقتسم مسئولية العلاقات الخارجية وعضو اللجنة المكلف بالعلاقات الخارجية والذي ينسق أنشطة اللجنة في هذا المجال ومسئول عن إدارة مساعدة المجموعة لدول العالم الثالث ويؤكد تعاؤل اللجنة مع كبير ممثلي الاتحاد للسياسة الخارجية المكلف بأعمال التجارة والذي يدير السياسة التجارية على أساس البند ١٢٢ من الاتفاق ويقوم بالمفاوضات التجارية الدولية أي كانت متعددة الأطراف ، إقليمية أو ثنائية ويحرك أدوات الدفاع التجاري .

• عضو اللجنة المختص بالتنمية والمساعدات الإنسانية والذي يساهم في صياغة سياسة التعاون والتنمية للمجموعة ويدير السياسة لصالح دول أفريقيا والكاريبي والمحيط الهادي ACP

• عضو اللجنة المسئول عن توسيع مهمة استكمال انقضاء القارة الأوروبية والسماح للدول بالانضمام لمنطقة الاستقرار والرفاهية الأولين للاتحاد الأوروبي .

٢- هيئة للتعاون المدعم إن هذا الجهاز مزوداً بالعديد من الحكومات الوطنية ، وزارة للشئون الخارجية والمسئولة بصورة كاملة عن العلاقات مع باقي بلدان العالم والوزارت المتخصصة والكلفة للقيام بأعمال التجارة والتنمية . وفي النهاية نجد تسيق وتركيز نشاط وفعال بين مندوبي اللجان والمديرين العموم المسئولين عن العلاقات الخارجية مما يتيح التزامت والمصداقية في القرارات المتخذة .

• تقديم استراتيجية لكل بلد والرضا في وضع كل الامكانيات

والأدوات تحت تصرف اللجنة لتحديد وإدارة المساعدات بغاملية وتلك المساعدات تقدمها المجموعة الأوروبية للدول النامية .

٢ - إدارة رشيدة للمساعدات المقدمة من قبل المجموعة ويجب على اللجنة إصلاح برنامح المساعدات المقدم للدول النامية لكي تصبح مساعدة فعالة وضرورية مع مستحداث العولة وهكذا يتضح عدم التوازن والتكافؤ بين الدول الغنية والدول الفقيرة مما يرمز الاحتياج للتعاون والمشاركة لمكافحة الفقر وتكثيف الجهود والقدرات لصالح التنمية في البلدان الفقيرة .

• إن إنشاء الإدارة المشتركة لركس SCR في ١٩٩٨ كان بمثابة خطوة أولى نحو توحيد الإدارات المسئولة من تقديم المساعدات . وتكاثفت جهود هذه الإدارة مع البرامج وبدأ النظام الجديد يؤدي ثماره غير أنه تم عمل إصلاح ضروري للجنة الحالية واختيار جهاز جديد ومطروح وهو يهدف إلى تحسين أداء ، هاملية ومصداقية المساعدات الخارجية للاتحاد الأوروبي مع التركيز على بعض الأنشطة في المجالات السياسية الهامة وتأكيد التكامل مع بقية الدول النانحة وخاصة الدول الأعضاء في الاتحاد والمؤسسات متعددة الجنسيات .

• ويتبقي مراجعة كاملة وتوحيد برامج المساعدات الخارجية بما يتفق والأهداف والأولويات السياسية للاتحاد الأوروبي - إنشاء جهاز وحيد مكلف بتنفيذ المشاريع - توزيع مهام وإدارة المشاريع نحو الوشود الخارجية للجنة وإذا كانت الظروف مواتية توزع المهام على سلطات الدول المستفيدة من المشروحات .

• تيسيط الإجراءات على مستوى إدارات اللجنة - تعزيز ودعم هام للعاملين المسئولين من تنفيذ مساعدات المجموعة الأوروبية لتأثر البلدان .

كل عام ومعرفة اليادئ الأساسية والأهداف السياسية للاتحاد والتي ستتخذ حين التنفيذ من خلال مؤسسات الاتحاد وكذلك الدول الأعضاء سيتم دعوتها لمعرفة مشاريعها واتجاهاتها .

الاستغلال الأمثل لقدرات الاتحاد الأوروبي في مجال التجارة :
إن السياسة التجارية اليوم هي التعبير الأمل والأقوى للقوة الاقتصادية للاتحاد الأوروبي .

تعد التجارة الدولية محور الإهتمام القوى بين الابلاد والقارات لأن هناك العديد من التحديات الإجتماعية ، الإستراتيجية بين الدول والقارات .

ومن خلال التجارة نجد بعض الأولويات الجماعية لبعض الدول على المستوى المحلي والإقليمي وتتسابق وتتنافس هذه الأولويات لتصبح في الصدارة .

ويتناول ويبحث هذه الأولويات والموضوعات من خلال عقد مفاوضات دولية تركز ليس فقط على التعريضة الجمركية ولكن أيضاً على قواعد المنظمة للخدمات والتي تمثل ٢٥٪ من تجارة الاتحاد والاستثمارات الأجنبية (مع العلم بأن الاقتصاد الأوروبي هو ثاني مستثمر عالمي) وكذلك يعمي حق الأبداع الفكري . وتعتمد مؤسسات المجموعة الأوروبية على الأنشطة التجارية وحماية حقوق المؤلف وكذلك براءة الاختراعات السجل التجاري وتعدد اسم الصنف .

ساهمت القمة الأوروبية التي عقدت في نيس في ديسمبر ٢٠٠٠ في تقريب وجهات النظر والقرارات حول الكثير من الموضوعات والقضايا المطروحة خلال المفاوضات التجارية . فعلى سبيل المثال فإن الوفد الفنلندي أجرى تعديلاً في البند ١٢٢ الذي تم إدخاله ويتعلق الأمر بالأخر في الاعتبار بعض المشكلات السياسية الحساسة من قبل الدول الاعضاء ولكن في إطار الظروف المناسبة لدعم وتعزيز المستقبل التجاري للاتحاد إن الهدف من هذا البند الجديد هو أن القرارات الداخلية للاتحاد .

أخضع اتفاق نيس المعاهدات حول الخدمات التجارية وحق الأبداع الفكري لما يتوافق والكفاءة . فمنذ عام ١٩٥٧ كانت

تكمال واجب الاتحاد الأوروبي لكن يولج تحديات العولمة ، في الخطاب الذي القاه الرئيس رومانو برودي أمام البرلمان الأوروبي في فبراير ٢٠٠٠ صرح بأنه " يجب السيطرة على كل الأدوات والإمكانيات وتبني أشكال جديدة للحكم لإدارة الاقتصاد العالمي وعلى المستوى الأوروبي هذا يعني تكامل واندماج متزايد لكل دول الاتحاد .

الآفاق الجديدة للسياسة الخارجية والدفاع للإتحاد الأوروبي ،
يشد المواطنون الأوروبيون أن تصبح أوروبا قوية وقادرة على دهم الديمقراطية والدفاع عن حقوق الانسان وسيادة دولة القانون والمساهمة في استقرار ورفاهية القارة الأوروبية وتحقيق السلام في العالم .

لقد رسخ اتفاق ماتي ريفت الدائم الأولى لهذه العملية بوضع كل الإمكانيات والأدوات الملائمة تضمنت تصرف الاتحاد وتعيين ممثل مسئول عن السياسة الخارجية والأمن المشترك وكل ذلك يساعد في دعم السياسة الخارجية المشتركة وتكوين سياسة أوروبية للأمن والدفاع مستقلة .

أن مشاركة السيد جافيا سولانا في قيمة شرم الشيخ لصالح عملية السلام في الشرق الأوسط تعد نقطة هامة في هذا السياق .

وهذا الحدث يعد الأول من نوعه أن يشارك الاتحاد الأوروبي بقوة في إجراء مفاوضات من أجل تحقيق السلام المنشود في المنطقة .

وشاركت أوروبا بجهازها المسئول عن المفاوضات هي والخمسة عشر دولة في مؤتمر بروكسل في نوفمبر ٢٠٠٠ وتعهدت بتشكيل قوة إحتياطية قوامها ٦٠,٠٠٠ ألف رجل يتم نشرهم في حالة حدوث أزمات .

لقد شعر المجلس بضرورة أحداث تطابق بين القوة الإقتصادية للإقتصاد والوسائل المخصصة لمساعدة ودعم دول العالم الثالث على السياحة الدولية . ولذا قرر المجلس في سبتمبر ٢٠٠٠ عقد مباحثات لتحديد اتجاهات الاتحاد في بداية

هذه المعاهدات مطلقة وتخضع لبدء الاجماع .

المحققين الدبلوماسيين للدول الاعضاء في الإدارات المركزية وأصبح عدد المحققين في الوقت الحالي أكثر من أحد عشر ملحقات ولكن اللجنة الأوروبية مثل الدول الاعضاء تزايد عدد المحققين بها وبالأخص في ممارسة مهام الوظائف المرتبطة بالتنمية والسياسة الخارجية والأمن القومي .

أما في دول العالم الثالث لا نجد هيكل دبلوماسي متكامل وفي أغلب الأحيان ترى كيان دبلوماسي صغير . ولذا ستستضيف وفود اللجنة الدبلوماسية الذي يمثل الدولة المصو .

تعتمد هذه المبادرات على التجارب الداخلية الناجمة .

ينص الاتفاق ذاته على أن البند 149 حتى 152 ستلبي أي توافق داخلي فيما يتعلق بالتربية والتعليم والصحة والثقافة بينما تبرز وتدعم المشاركة في القضايا ولم يكن من المتطقي أن يتحقق مثل هذا التوافق والانسجام عن طريق المفاوضات التجارية ويؤكد النص أن اللجنة ترى عدم إمكانية اللجوء إلى المفاوضات التجارية لبحث الدعائم والركائز السياسية والثقافية والاجتماعية للدول الاعضاء .

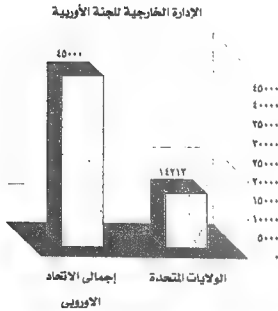
نمو التعاون بين وفود اللجنة والممثلين الدبلوماسيين للدول الاعضاء ،

لقد تم تعيين أداء وفعالية الجهاز الأوروبي الخارجي من خلال تنسيق مستمر مع الإدارات المحلية وإيضاً الأماكن التي بها العديد من شبكات المعلومات والاتصالات . وتناول البعثات الدبلوماسية نشر وتوزيع موقوفوها والعاملين بها لتحقيق وإنجاز أفضل النتائج بدأ وزراء الخارجية الأوروبيون الإهتمام بمعالجة وإداء الأجهزة الدبلوماسية ، وفي تقرير قدمه ممثل الإتحاد الأوروبي لدول أفريقيا والكاربي والباسيفيك . وهكذا بدأ الوجود الدبلوماسي يتزايد داخل الإتحاد الأوروبي (الدول الخمسة عشر واللجنة الأوروبية) وبالمقارنة بلغ عدد موظفي السلك الدبلوماسي في الإتحاد حوالي 40,000 ألف شخصاً موزعين في أكثر من 1500 بعثة دبلوماسية بينما الولايات المتحدة لديها ما يقرب من 15,000 ألف شخصاً في السلك الدبلوماسي وأقل من 20 بعثة دبلوماسية .

وهذا الانتشار الكبير للموارد البشرية والمالية لا نجده في كل الأحوال .

يمتلك الإتحاد الأوروبي مقدرة إنتاجية كبيرة وكفاءة متميزة في المجالات الدبلوماسية للدول الاعضاء فيما بينها ومع وفود اللجنة الأوروبية .

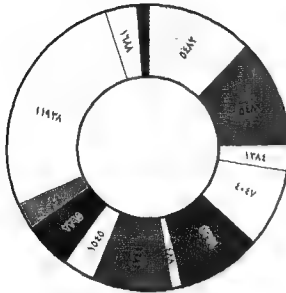
وفي عام 1996 قررت اللجنة الأوروبية توزيع ونشر



إجمالي الاتحاد الأوروبي	الولايات المتحدة
40,000	14,712

l'image de l'union européenne internationale : améliorer l'efficacité de nos moyens collectifs . réunion informelle des ministres des affaires étrangères de l'union . Eiran , juillet 2000

المصادر الدبلوماسية للاتحاد الأوروبي



الدولة	المصادر
الدنمارك	٥٤٨٢
المانيا	٥٤٨٢
اليونان	١٣٨٤
اسبانيا	٤٠٤٧
فرنسا	٤٣٦٦
ايرلندا	٤٨٨
ايطاليا	٤٢٤٤
النمسا	١٥٤٥
البرتغال	٢٣٩٥
هولندا	١٤٤٠
المملكة المتحدة	١١٩٢٨
بلجيكا	١٦٨٨
اللجنة الأوروبية	٦٠٠

يسعى الاتحاد إلى تحسين الأداء والتفاعلية الجماعية لنظماته كذلك تطوير مهامه والإرتقاء بالصادرات وزيادتها ولكن يبدو بأن أجهزة المجموعة الأوروبية يمكنها أن تلعب دوراً هاماً في القيام بالمبادرات والنظام المشترك .

يجد أن النتيجة التي تترتب على نظام المصولة هو التنافس والمبايق المحموم بين المؤسسات بمختلف جنسياتها مما يساهم في تعزيز ودعم الاتحاد الاوربي في علاقاته مع المؤسسات الأخرى .

يتوابع تطور عمل وفود اللجنة الأوروبية والتطورات السريعة والمتلاحقة للعولمة مع أحداث تطديات ونشر للموظفين الجدد في السلك الدبلوماسي وهكذا يتلشى التفاوت في الحدود بين السياسة الخارجية والداخلية .

تعتمد هذه المبادرات على التجارب الداخلية الناجحة .

وهناك تجربة رائدة لتبادل المعلومات بين وفد اللجنة الأوروبية وسفارات الدول الاعضاء وبالتالي نجد ترابط جماعي جيد في الدفاع عن المصالح التجارية للاتحاد الأوروبي وواشنطن .

إن تدفق وكثرة المعلومات في العاصمة الأمريكية وضرورة الاستفادة من هذه العناصر الهامة لتحديد سياسات الاتحاد يستلزم ويتطلب تحسين وتنسيق مصادر البحث والتحليل الجماعية . ويترسخ الإحساس والاحتياج للوحدة ولذا تعمل السلطات الاوربية وممثلاً داخل نطاق واحد أكثر اتساعاً ومتغير الشكل غير أنه في إطار أكثر حزمياً وصرامة من مجلس الشيوخ الأمريكي .

يجب أن تكون الإدارة الخارجية للجنة الأوروبية قادرة على مواجهة التحديات وتتواكب مع التطور السريع في المعلومات والمتطلبات الحديثة للعمولة مما يرسخ من ثبات وعمق عمل الإتحاد الأوروبي في مختلف المجالات ولصل إلى حد فاصل ، فيبعد أربعة عقود من القوة والوحدة يجب أن يبذل الإتحاد جهوداً مضنية لضمان فاعلية وقوة أدائه في علاقاته الخارجية .

تتركز التحديات الجديدة في وجود منافسة دولية عالمية . وتتحول للإطار التقليدي للعلاقات الدولية إلى حيز أكثر رحابة ومتغير الشكل عن ذي قبل مما يستوجب تشكيل دفاع جماعي للمصالح الخارجية للإتحاد . مع العلم بأن بعض دول العالم الثالث تعلم تماماً كيف تستفيد وتستغل فرصة عدم وجود جبهة مشتركة وموحدة وعدم التنسيق بين دول الاقتصاد في مجال الدفاع المشترك

المؤتمر العلمي العاشر لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات "إدارة المعرفة في حقبة العولمة"

Knowledge management in the Era of Globalization

القاهرة فبراير ٢٠٠٣

تقديم ،

حتى يمكن النجاح في زيادة معدل التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي لعصر الإنترنت ، يجب على منظمات ومؤسسات المجتمع المعاصر أن ترفع بكفاءة عالية مواردها الأكثر قيمة في الوقت الحاضر إلا أنه أقل مراعاة وخاصة في البنيات النامية ، وهو مورد المعرفة المتمثل في رأس المال الفكري للقوى البشرية العاملة المتسمة بالخبرة والمهارة والتعليم المتميز بان ضغط دورات الاتصال والتواجد المستمر للمعلومات تعبر المؤسسات والمنشآت المختلفة إلى البحث عن صائد أسرع من المعرفة التي تنمو بسرعة كبيرة في السوق العالمية المرتبطة بالإبداع المؤسسي الذي تحتمه ظروف الجودة العالية والإلتقان في حقبة العولمة المعاصرة .

ويرتبط أحد المتطلبات الحاكمة والهامة في تحقيق ذلك العائد ذا القيمة المضافة بإدارة المنظمة لعامل النجاح الرئيسي المتمثل في المعرفة الذي سبق تركه لكي يدير نفسه بطريقة عشوائية إلى حد ما . ويلاحظ في هذا الصدد ، أن حقبة بيئة الأعمال الاقتصادية والإدارية والتنمية القادمة سوف تؤثر فيها مجموعة من القضايا المترابطة والمتكاملة التي تنبع من مجالات متداخلة ومتعددة المنبثقة من ميادين معرفة مختلفة إلى حد ما ، مثل علوم إدارة الأعمال والتنظيم ، العلوم المعرفية ، وعلوم تكنولوجيا المعلومات تؤثر على موضوع إدارة المعرفة .

وقد أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً وشائعاً في الحقبة المعاصرة ، إلا أن التحدي الحقيقي الذي يواجه معظم منظمات ومؤسسات المجتمع المعاصر يرتبط بمعدلات الإبداع المتسارعة في حقبة العولمة التي يمر بها العالم الحديث . وعلى ذلك فإنشاء وخلق النظام الذي من خلاله تنبع الآراء والأفكار وتطبق هو

أكثر من مجرد عملية إدارية فحسب ، إنه يمثل نمطاً استراتيجياً وقيادياً حيث يتدفق إبداع المعرفة التي تسهم في تقدم المنظمة والفرد والمجتمع في حقبة العولمة التي يشهدها العالم .

وبذلك يمثل إبداع المعرفة عملية خلق الأفكار والآراء الجديدة وتطويرها وتبادلها وتطبيقها في منتجات وخدمات قابلة للتسويق ، تقود إلى تحقق التالي ،

- نجاح المنظمة أو المؤسسة .
- حيوية الاقتصاد القومي .
- تقدم ورفاهية المجتمع .

ويتضمن إبداع المعرفة مفهوم الإبداع ، أي القدرة المحتاج إليها في المستقبل ، ويضاهي ذلك كل أبعاد الإدارة الجوهرية المرتبطة بعملية الإبداع ذاتها أي خلق وتحويل الأفكار في منتجات وخدمات قيمة ومفيدة ، بالإضافة إلى بناء أساسي قوي لتمويل التنمية المستدامة المستقبلية . ويعترف هذا المدخل بأن المعرفة تمثل الكون المحوري للإبداع لا التكنولوجيا أو التمويل في حد ذاته . وعلى ذلك فإن تغذية وإدارة تدفق المعرفة يمثل كفاءة والقدرة الأكثر تميزاً في الحقبة القادمة من القرن الحادي والعشرون .

ويعترف هذا المؤتمر بالوضع الحالي ويقدم أرضية خصبة للتدري حيوي يشترك فيه الباحثون والمزاولون المتضمنين في تطوير ونشر الحلول المتقدمة لإدارة المعرفة ورأس المال البشري المتمس بالذكاء والإبداع . من هذا المنطلق ، يسعى منظمو هذا المؤتمر إلى تأكيد المشاركة الإيجابية للقوى الإدارية والفنية المؤثرة على إدارة المعرفة .

أهداف المؤتمر ،

يهدف هذا المؤتمر إلى :

- التمييز بالتحديات والمشكلات التي تواجه تطوير مستقبل إدارة المعرفة في برامج التنمية الإدارية وجهد تحديث مصر .

- تشكيل التوجهات المستقبلية للبحث والتطوير في الميادين الإدارية والفنية المرتبطة بإدارة منظمات المجتمع المعاصر إلى منظمات معرفية معتمدة على المعرفة لا على الإجراءات بناء مستودعات بيانات واكتشاف المعرفة منها بأدوات وإجراءات فنية متقدمة للتنقيب على البيانات فيها .

- تأهيل وتنمية القوى العاملة للتعامل مع إدارة المعرفة بأبعادها الإدارية والتكنولوجية المتنوعة.

مخاض المؤتمر ،

- يعالج المؤتمر مجموعة من المحاور التي ترتبط بمجالات إدارة الأعمال للمنظمات الحديثة وأوجه تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة في حقبة العولمة التي يشهدها مجتمع اليوم . ومن هذه المحاور ما يلي :
- طريق خلق وإدارة المعرفة .
- إتاحة المعرفة من المصادر الخارجية .
- أساليب عرض المعرفة في الوثائق ، قواعد البيانات ، البرمجيات ، إلخ .

- المعرفة الضمنية في العمليات ، المنتجات والخدمات .
- نقل المعرفة الحالية في نطاق وظائف وصناعات المنظمة المعنية .

- استخدام المعرفة المتوافرة في اتخاذ القرارات .
- تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة القومية والحوافز المتاحة .

- قياس قيمة وفائدة المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة أيضاً .
- منظمات المعرفة ورأس المال البشري المتعامل مع المعرفة .
- إدارة المعرفة أو إدارة عالم الأعمال الجديد المعتمد على الإبداع البشري .

- دور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير التنظيمي لمنظمات المجتمع المعاصر .
- إدارة مستودعات البيانات أو قواعد البيانات الضخمة .

- تقنين المعرفة واسترجاعها والتنقيب عن البيانات واكتشاف المعرفة .

- هندسة الوثائق وإدارة السجلات وتدفعات البيانات
- تأهيل وتنمية القوى العاملة في إدارة المعرفة واستخدامها .

الأوراق البحثية وتقارير العروض المطلوبة للمؤتمر ،

- العلماء ، الباحثون ، الخبراء ، الأخصائيون وغيرهم من الممارسين والمهتمين بأهداف ومخاض المؤتمر مدعوون لتقديم مستخلصات ، أوراق بحثية كاملة ، تقرير عرض ، ومرجمات للبحوث والمشروعات الجارية التي تلقى الضوء على أعمال المؤتمر والمساهمة الإيجابية في جلساته ومناقشاته . وتتمثل هذه المساهمة في التالي :

- مستخلصات تساعد الأوراق البحثية وتقارير العروض المقدمة بما لا يزيد عن صفحة كاملة مكتوبة إلكترونياً على مسافة واحدة .

- أوراق بحثية وتقارير عروض كاملة التي تشكل أساس جلسات برنامج المؤتمر ، بحيث لا يزيد عدد الصفحات المقدمة لورقة البحث أو تقرير العرض عن عشر صفحات أو عشرة آلاف كلمة مكتوبة إلكترونياً على مسافة واحدة .

- تقارير البحوث الجارية التي تقدم كتقارير ملخصة من ٢-٤ صفحات يصف كل منها مشروع أو دراسة جارية .

- ويجب أن تشمل كل ورقة (أو تقرير مقدم على المعلومات التالية ،
- تعريف كامل بالمقدم أو المقدمين للعمل يشتمل على :
- الاسم ، الوظيفة ، الجهة المنظمة المنتمى لها ، العنوان البريدي للمقدم ، رقم التليفون ، الفاكس ، البريد الإلكتروني ، إلخ .
- عنوان العمل المقدم .

- مستخلص منفصل يحدد بوضوح أهداف ومخاض الورقة أو التقرير وترابطها بمخاض المؤتمر ويجب أن يقدم المستخلص باللغتين العربية والإنجليزية .

- الورقة البحثية أو تقرير العرض يقدم مكتوباً إلكترونياً باستخدام برنامج MS Word أو ما يتوافق معه .

- وكل الأوراق والتقارير المقدمة والمقبولة سوف تنشر في وقائع أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي التاسع تنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات بعد انتهاء المؤتمر واكتمال تحريرها

وتقديمها إلى المكتبة الأكاديمية للنشر كما اتبع في المؤتمرات السابقة.

المشترون في الجرائد ورسوم التسجيل ،

يجب أن يملأ كل مشترك في المؤتمر ومقدمي البحوث والعروض استمارات التسجيل الخاصة بالمؤتمر ، أما الرسوم الخاصة بالمؤتمر

فهي ذات طابع تطوعي بحيث وفق لما يلي:

- الأفراد المهتمين (٥٠ جنيها لكل مشترك)
- أعضاء هيئات التدريس والمدرسون (٢٠ جنيها لكل فرد)
- أعضاء الجمعي والجمعيات غير الحكومية الأخرى (٢٠ جنيها لكل مشترك)
- طلاب الجامعات والمعاهد العليا (١٠ جنيها لكل طالب)
- مقدمو البحوث وتقارير العروض (٢٠٠ جنيها لكل مقدم ورقة بحثية أو تقرير عرض)
- الهيئات ، المؤسسات ، الشركات ، إلخ (٢٠٠ جنيها لكل جهة مشتركة نظير ٢ مشتركين منها)
- الهيئات ، المؤسسات ، الشركات ، البنوك المحتضنة للمؤتمر (١٥٠٠ جنيها لكل منها)
- الأفراد والهيئات من الدول العربية يكون الدفع بالدولار الأمريكي

توصيات المؤتمر الدولي: تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة المنعقد باكاديمية السادات للعلوم الإدارية ١٥ / ١٦ ديسمبر ٢٠٠٢

مقدمة :

انطلاقاً من أهمية تفعيل دور المؤسسات التعليمية والبحثية وتطوير رسالتها وأهدافها وريط أداؤها باحتياجات المجتمع ، عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مؤتمرها الدولي تحت إشراف مركز البحوث والعلوم بالأكاديمية ومشاركة جامعة بوتسدام الألمانية بعنوان " تحديث التعليم الإداري في عصر العولمة " خلال الفترة من ١٥ إلى ١٦ ديسمبر سنة ٢٠٠٢ بمقر أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بالقاهرة. حيث يتوكل إنقاذ هذا المؤتمر مع مختلف التطورات الجذرية التي حدثت على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي وما يشهده العالم اليوم من إنضاج اقتصادي واجتماعي وتصير التجارة العالمية وتنامي ثورة التكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يثير نقاشاً عميقاً حول الحاجة الماسة لتحديث وتطوير منظومة التعليم والتدريب الإداري في مصر .

وقد أسفرت مناقشات المؤتمر عما يلي :

أولاً : إن بناء قدرة تكنولوجية وطنية هو الدعامة الأساسية لنجاح مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر خلال القرن الحادي والعشرين بإعتبار أن العلم والتكنولوجيا والإنتاج تمثل مثلث مبهودات التنمية فالعلم هو أساس التكنولوجيا والتطور التكنولوجي هو مدخل زيادة الإنتاج وتحسين جودته والتنمية الإدارية عصب التنمية وقوتها الدافعة .

ثانياً : إن التعليم والتدريب حق لكل مواطن ومحو أساسي من محاور التنمية البشرية وهو أساس تقدم ورفي الشعوب من خلال كسب المعارف وإعداد وتأهيل الكوادر المتخصصة وتنمية قدرات الإبداع والإبتكار وتضريح القيادات القادرة واللازمة لإدارة مسيرة التنمية الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية .

ثالثاً : تعتبر السياسة التعليمية المسئول الأساسي من نجاح مسيرة التعليم والبحث العلمي طامنا وكبت المتغيرات الدولية المعاصرة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية وما ترتب عليها من إختيار معظم مفاهيم وأساليب التعليم والعمل الإداري المطبقة خلال النصف الثاني من القرن العشرين .

رابعاً : إن تطوير التعليم بإستمرار يمثل ظاهرة تفرضا مسيرة التقدم الحضاري للإنسان وسميه الدائب لتوفير الجهد والوقت ورفع مستوي معيشته . كما يعتمد التطوير أساساً علي عناصر رئيسية هي :

- المبلغ أو المدرس ، بإعتباره مصدر الرسالة والمسئول من صياغتها وتوصيلها والمتلقي الأول لصداها .
- المستقبل طالب العلم ، بإعتباره متلقي الرسالة التعليمية والمستوعب لمفاهيمها ومضامينها واكتساب معارفها .

- الرسالة : وتشمل مختلف المعارف والمضاهيم العلمية اللازمة لتنمية القدرة الفكرية والمعرفية .
- وسائل الإتصال : وتمثل مختلف الأجهزة والأدوات المستخدمة في العملية التعليمية .

خامساً : تشتمل مراحل التعليم بصفة عامة علي ثلاث مراحل أساسية هي :

- مرحلة التعليم الأساسي ، وتتضمن مراحل التعليم الإبتدائي والإعدادي والثانوي .
- مرحلة التعليم العالي ، وتتضمن الدراسة بالجامعات والمعاهد العليا .
- مرحلة البحث العلمي ، وتشمل مختلف جهود البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مختلف الركز والمعاهد البحثية .

المستقبلية خلال القرن الحادي والعشرين وبالتالي تلعب السياسة التعليمية دوراً هاماً في دفع مسيرة التنمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية . كما تمثل القضية الاولى التي تواجه الدول النامية ومنها مصر في بناء اقتصاد قادر على التقدم والمنافسة اعتماداً على برنامج شامل ومخطط لمنظومة التعلم والبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمصالح الاقتصاد القومي ، خاصة وإن ظروف الواقع الحالي تشير الى ما يلي:-

- ١ - عدم وجود سياسات وآليات فعالة لتطوير التعليم ودفع مسيرة البحث العلمي وغياب التنسيق والتعاون الفعال بين الأنشطة ومراكز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ٢ - محدودية الموارد المالية المحلية وجمود اللوائح المالية المطبقة بالإضافة الى ضالة التمويل الخارجي .
- ٣ - عدم وجود اليات او مبادئ متخصصة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير التكنولوجي .
- ٤ - اعتماد التعليم في كافة مراحله على التلقين على حساب تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للطلاب .
- ٥ - توجه معظم البحوث العلمية الى مجالات البحوث الاساسية على حساب البحوث التطبيقية.
- ٦ - اعتماد معظم الإستثمارات في قطاعات الإنتاج على استخدام تكنولوجيا أجنبية بأسلوب تسليم مفتاح .
- ٧ - هامشية دور قطاع الاموال الوطني في تمويل خطط وبرامج المشروعات البحثية فضلاً عن ضعف جسور الثقة والتعاون بين المراكز البحثية ومنظمات الاعمال الخاصة والعامة.
- ٨ - تدني عوائد البحث العلمي وقلة مبادرات الإبداع والإبتكار .

مداخل العلاج ومحوار الإنطلاق ،

في ضوء التحديات السابقة وما أشاره المؤتمر من مقترحات وتوصيات لعلاج المشاكل الحالية بهدف دفع مسيرة التنمية الاقتصادية التكنولوجية والاجتماعية وبناء القدرة التنافسية للإقتصاد المصري خلال القرن الحادي والعشرين تتحدد أهم مداخل ومساوئ الإنطلاق على النحو التالي :

أولاً ، يؤكد المؤتمر بأن التعليم هو أساس تقدم ورفي الشعوب في ضوء الثورة التنمائية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات،

سادساً ، تعتبر السياسة التعليمية هي المظلة العامة لإدارة منظومة التعليم والبحث العلمي في مصر كما أن سياسات التنمية الإدارية والتعليم الإداري لها أهميتها باعتبارها المسئولة عن تخريج وتأهيل الكوادر والقيادات اللازمة لإدارة عملية التنمية في مختلف مجالاتها وخلال مراحلها المتتالية خاصة في ضوء التحديات الحالية :

- ١ - تنامي القدرة المعرفية والتكنولوجية للدول المتقدمة باستمرار مع عقد التحالفات مع الدول الأخرى في شكل كتل تكنولوجي له قدراته وطموحاته الحالية والمستقبلية أهمها السيطرة على اسواق الدول النامية في ظل العولمة واتفاقيات تحرير التجارة الدولية .
- ٢ - تطور اساليب الإنتاج والترويج والتسويق في عصر يتسم بسمات تختلف اختلافاً تاماً عن سمات عصر الصناعة حيث أصبحت المعرفة أهم عناصر الإنتاج مما ادي الى تطور نظم وإنماط الإدارة والتنظيم ووضع اساليب جديدة للمعاملات .
- ٣ - إنشاء كتلات إقتصادية كبرى وزيادة نشاط الشركات عابرة القارات وحدوث اندماجات عديدة بين مختلف المؤسسات المالية العالمية .
- ٤ - التحول من نظام السوق المغلق الذي يتميز بالإستقرار والدعم نسبياً إلى سوق مفتوح بلا قيود او حواجز ويرتبط بآليات السوق ومخاطر تقلباتها .

سابعاً ، هنالك علاقة طردية بين التعليم والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي فبينما يقوم ازدهار العلم يدفع التقدم التكنولوجي فإن التقدم التكنولوجي يهيئ آفاقاً جديدة للتعليم والبحث العلمي . وتتمثل شروة الأمم حالياً في حجم وقدرة الثورة المعرفية للبلد عندما تم تصنيف دول العالم إلى دول ريادة ودول ملاحقة ودول متخلفة .

لذلك فإن بناء قدرة تكنولوجية وطنية يمثل مطلباً قومياً خلال المرحلة القادمة بل هو دعامة للتنمية الاقتصادية

تمويل مختلف المشروعات البحثية وتطبيقاتها التكنولوجية في شتى مجالات الإنتاج والخدمات.

هـ - تكثيف وتشجيع جهود نقل وتطوير التكنولوجيا وتطوير الصناعات المحلية من خلال دعم جسور التعاون بين المراكز العلمية ومنظمات الأعمال الوطنية.

رابعاً : تكثيف جهود التنمية الإدارية وتأهيل القيادات بهدف إعداد وتأهيل كوادر وقيادات المستقبل علمياً ومهنياً باعتبارها القوة الدافعة لبناء القدرة التنافسية للمجتمع المصري وإدارة مسيرة التنمية خلال القرن ٢١ وذلك من خلال :

١- وضع نظم فعالة لانتقاء وتأهيل وتمييز القيادات الواعدة والرتقبة أهمها مايلي:-

- أ - نظام سليم لاختبار وانتقاء القيادات الواعدة.
- ب - نظام دقيق لتأهيل وتدريب القيادات الرتقبة.
- ج - نظام سليم لاختبار وتعيين وتقييم القيادات العليا.

٢- الاهتمام بإعداد وتأهيل الصف الثاني من خلال :-

- أ - التوسع في انشاء المعاهد الفنية والتكنولوجية خاصة في مختلف المحافظات بما يتواءم مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية السائدة.
- ب - تنظيم بعض الزيارات الميدانية للمشروعات بالداخل والخارج لاكتساب مهارات التعايش مع التقدم العلمي والفني المحقق في مختلف الصناعات وداخل مختلف الأسواق .

جـ - منح بعض الحوافز وتشجيع مبادرات الابتكار والإبداع في مختلف المجالات يتمويل من الشركات الصناعية المحلية والدولية المستفيدة .

كذلك تم مناقشة بعض القضايا التفصيلية المرتبطة بمراحل التعليم المختلفة شاملة مراحل التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي ومرحلة البحث العلمي والتكنولوجي وأسفرت تلك المناقشات عن بعض التوصيات أهمها ما يلي،

١ - تغيير ثقافة المجتمع بحيث يتبنى ثقافة علمية ملتزمة بقضية التنمية الانسانية من خلال الجهد والإبداع

وإن التعليم عن بعد أصبح مدخلاً أساسياً لمواجهة مشاكل البطالة وإعداد أجيال الجديدة لمواجهة التغيرات والتطورات المتوقعة في سوق العمل فضلاً عن تحقيق وفورات عديدة في مجال الإنفاق على بناء المدارس وتأهيل المدرسين وتوفير مختلف الأدوات والأجهزة التعليمية .

ثانياً : تطوير سياسات التعليم والتنمية الإدارية بما يتواءم ويتواءم والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على المستوى الدولي في ضوء تحرير التجارة الخارجية وتنامي ثورة المعلومات وتطوير الفكر الإداري ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

- أ - سياسات تعليمية تستهدف في المقام الأول الإثام بالعلوم والتكنولوجيا الحديثة وتنمية ملكات الإبداع والابتكار والاختراع وقدرات الفكر والحوار البناء وملكات الاطلاع والبحث العلمي .
- ب - سياسات تدريبية واعية تستهدف ملاحقة التطور العلمي والتكنولوجي باستمرار واكتساب المهارات الفنية والإدارية اللازمة في ضوء العائشة مع المشاكل الميدانية واكتساب الدروس المستفادة من التجارب السابقة .

ثالثاً : تفعيل مسيرة التنمية التكنولوجية في مصر من خلال توفير مصادر تمويلية خارج الموازنة العامة للدولة ودعم أواصر التعاون بين المراكز البحثية وقطاع الأعمال من ناحية وبين المراكز البحثية الوطنية والأجنبية من ناحية أخرى وذلك من خلال :

أ- دعم المراكز والمعاهد البحثية مالياً وفنياً وتسويقاً وتمويل مشروعاتها البحثية من خلال صناديق خاصة تنصف بالمرور في إدارة الأموال انفاقاً وتمويلًا لدفع مسيرة التقدم التكنولوجي .

- ب - إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البحثية وزيادة البعثات الخارجية والميدانية مع زيادة الحوافز المالية والتقديرية.
- جـ - الاهتمام بجهود ترويج وتسويق المشروعات البحثية بالتركيز على العوائد الاقتصادية والاجتماعية.
- د - ضرورة تحقيق المشاركة الفعالة لمنظمات الأعمال في

وهكذا يتبلور الدور الهام للدولة في توجيه جهود التنمية للخروج من براثن الضعف والتخلف والإنطلاق والتقدم نحو مستقبل أفضل وأكثر رخاءاً للمجتمع المصري بإمتهار أن ما يتاح من فرص صديدة للإستثمار والإنتاج والتصدير يصعب حصرها بينما يمكن حصر وحساب آثار ما يمكن أن يواجهه الاقتصاد المصري من تعديات ومخاطر والإستعداد لها بالفكر الواعي والقدرة العرفية والحكمة الإدارية في ظل إطار ديمقراطي وتشريعي مستقر يستهدف حماية الوطن ويستثمر كرواته لصالح أبنائه وأجياله القادمة .

الإطار العام للمؤتمر ،

يتواكب هذا المؤتمر مع التطورات الجذرية التي حدثت في السوق العالمي وما يشهده العالم اليوم من إنفتاح إقتصادي واجتماعي الأمر الذي يثير نقاشاً عميقاً حول الحاجة الماسة لتحديث وتطوير الهيكلة والوظائف في مجال التعليم الإداري .

لقد أشركل من التقدم الدولي والصورة تأثيرات جمة دمت في إهتمام كل من الدول النامية والمتقدمة على السواء بعملية التحديث. ونتيجة لذلك فإنه على الرغم من إختلاف الظروف والأطر الإستراتيجية فإن الموضوعات المتعلقة بإصلاح وتحديث التعليم الإداري تقع في مقدمة جدول أعمال جامعات ومعاهد التعليم الإداري ، وذلك نظراً لأنه أصبح من الضروري أن يكون التعليم الإداري أكثر إستجابة للتغيرات التجارية والمالية بين الدول .

علاوة على ذلك فإن منظمة التجارة العالمية قد فرضت شروطاً على الدول الأعضاء بها مما يجعل من إصلاح التعليم العالي ضرورة وجوبية ، إذا ما استهدفوا إنتاج وتبادل السلع والخدمات بنجاح وفعالية . ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم الإداري أن تُحدث من هيكلها ووظائفها .

أهداف المؤتمر ،

- تبادل الخبرة في مجال تحديث التعليم العالي الإداري بين مؤسسات التعليم الإداري في مصر و نظائهم في كل من الدول العربية والأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية .
- رصد التجارب والتطبيقات الناجحة على مستوى الدول

والانتعاج .

٢ - الإهتمام بالعنصر البشري في مجال التعليم ممثلاً في أعضاء هيئة التدريس ، وذلك من خلال تنظيم الدورات الثقافية والتدريبية ، وزيادة فرص الاشتراك في المؤتمرات المحلية والعالية، والاستفادة من خبرات الاساتذة الزائرين ، بالإضافة الى تعديل هيكل الأجور والمرتبات .

٣ - تنمية الوعي الثقافي والاجتماعي بأهمية التعليم باللغة العربية وأن برامج التعليم الأجنبية ليست هي الحل لكافة مشاكل الخريجين .

٤ - الوصول الى سياسة تعليمية مستقرة تعتمد على المشاركة الشعبية لمنظمات الأهلية والاجتماعية ودور العبادة والأندية في كافة مراحل العملية التعليمية .

٥ - التوسع في مختلف مجالات التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد بهدف محو الأمية يشتمل صورها وتحقيق فرص متساوية للتعليم داخل المناطق النائية وقرى الريف المصري.

٦ - دعم التعليم الفني وتطوير فكرة المدرسة الشاملة التي تقدر المواهب والمهارات العلمية .

٧ - تحديث الجامعات لتواكب تطور العلوم الحديثة وتقديم الإتجاه نحو الدراسات متعددة التخصصات بهدف مقل القدرات العلمية والفكرية والتطبيقية للدارسين .

٨ - وضع نماذج جديدة لتعيين وتأهيل هيئة التدريس مع التركيز على تنمية وتطوير أداء عضو هيئة التدريس وإكسابه العمق المعرفي في مجال التخصص لتنمية مهارات التفاعل والمرونة في تحقيق الرسالة المنوطة به .

٩ - زيادة الإعتمادات المخصصة للأبحاث على البحث العلمي بما يتناسب مع أهميته والأهداف المنشودة منه .

١٠ - توجيه البحوث العلمية لتلبية متطلبات المجتمع وأهداف منظمات الأعمال ورغبات السوق مع تطبيق مفهوم التوجه للسوق في مختلف مجالات التعليم الإداري شاملة التدريب والاستشارات والبحوث .

١١ - تنمية قدرات طلاب الدراسات العليا فيما يتعلق باستخدام الشبكات وقواعد البيانات في البحث العلمي بما يمكنهم من التطوير والإبداع .

١٢ - تشجيع روح الابتكار والإبداع في مجال التعليم مع التركيز على التعليم الذي يعتمد على الذات كبديل للتعليم بأسلوب التقليد عن طريق الآخرين.

- والخدمات .
- آخر العلاقات الدولية والتعاون الدولي .
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية تطوير التعليم الإداري .
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها في مجال التعليم الإداري .
- خبرات التحديث الناجحة والدروس المستفادة .
- منسق المحور ، أ. د. - سمير رياض هلال
- نائب رئيس جامعة طنطا
- الجهات والمؤسسات المدعوة للمشاركة في المؤتمر ،
- الجامعات والمؤسسات التعليمية .
- مراكز البحث العلمي .
- وزارات التنمية الإدارية .
- المنظمات العربية والإقليمية والدولية المعنية بالتطوير الإداري .
- الجمعيات العلمية والمهنية العاملة في مجال الإدارة .
- إقتعادات وجمعيات رجال الأعمال .
- مراكز التدريب الإداري .

المتقدمة والناسية في مجال تحديث التعليم الإداري .
- بناء الإطار العام لعملية التحديث بهدف تزويد المؤسسات المعنية بدليل إرشادي يساعدهم في تشكيل ووضع سياسات التحديث .

محاور المؤتمر والمنسقين ،

المحور الأول ،

إدارة الأعمال الدولية والتحديات التي تواجه التعليم الإداري في كل من الدول النامية والمتقدمة. ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها ،
- المعايير الدولية للمعرفة والمهارات الإدارية التي يتطلبها تحرير إدارة الأعمال الدولية .
- دور مؤسسات التعليم الإداري في توفير هذه المعارف والمهارات .
- المتغيرات البيئية ذات التأثير في التعليم الإداري (على المستوى الكلي والجزئي) .

منسق المحور ، أ. د. - هدي صقر

عميد مركز البحوث والمعلومات

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المحور الثاني ،

العلاقة التبادلية بين التعليم الإداري والإدارة العامة .

ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها ،

- دور التعليم الإداري في تطوير الإدارة العامة .
- أثر الإدارة العامة في تطوير التعليم الإداري .

منسق المحور ، أ. د. - محمد حسن العزازي

أستاذ الإدارة العامة والرئيس السابق

لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

المحور الثالث ،

تحديث التعليم الإداري في كل من الدول النامية

والمتقدمة. ويتضمن هذا المحور العديد من القضايا منها ،

- تحليل الوضع الراهن والمستهدف لنظم التعليم الإداري - (على مستوى التعليم الجامعي - والدراسات العليا - والبحث العلمي) .
- الجهود المبذولة في تحديث التعليم الإداري وما يمكن أن تعكسه في تعزيز حسنة الدور النامية في تبادل السلع

اطالة على الجديد في كلية الإدارة

إنطلاقاً من رسالة الأكاديمية والهدف المشترك الذي نسعى إليه جميعاً والتمسك في تطوير التعليم وتحديث المناهج وإضافة تخصصات جديدة بما يساهم في التغييرات المحلية والدولية المتسارعة التي نعيشها في هذا العصر فقد عقدت أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (كلية الإدارة) إتفاقية تعاون علمي مع جامعة نيويورك الكندية لإضافة شعبة إدارة الأعمال الدولية باللغة الإنجليزية وذلك لتخريج طلاب حاصلين على بكالوريوس إدارة الأعمال الدولية المعتمد من جامعة نيويورك الكندية وذلك حتى يتسنى لأبنائنا الطلاب التأهيل العلمي الذي يمكنهم من التعامل مع كافة المعطيات الجديدة خاصة متطلبات التعاون مع العالم الخارجي ومن هنا تم تطوير مناهج وأساليب التعليم بكلية الإدارة وسوف تستمر الأكاديمية في تحديث رسالتها العلمية لتخريج جيل جديد قادر على مواجهة كافة الثقافات العلمية والعالمية وعلى تناول المشكلات العملية بالبحث وطرح الحلول والبدائل باستقلالية .

الاستاذ الدكتور / يحيى الجمل

وقد جاء في أسباب ترشيحه لجائزة الدولة التقديرية والتي حصل عليها خلال عام ١٩٩٨ م -

• أنه شارك في صنع العديد من الأجيال التي تخرجت في كليات الحقوق بصامدة القاهرة وغيرها من الجامعات المصرية والعربية .

• هو واحد ممن يقال لهم " أستاذ الأساتذة " كثيرون من طلابه أصبحوا عمداء ووزراء سواء في مصر أو في عدد من بلاد الوطن العربي .

• صاحب رأي ولرايه وزن -

• مؤلفاته في فقه القانون العام (القانون الدستوري والقانون الإداري) هي مراجع أساسية يرجع إليها القضاء الدستوري والقضاء الإداري ويشير إليها ويعتمد عليها ، وهي أيضاً مرجع أساسي لفقه القانون العام في البلاد العربية .

• في جوار مكاتبه العلمية في مجال القانون فقد أسهم في الحياة العامة بكتابة المقالات في هديد من المصحف والمجلات الرئيسية نذكر منها " الأهرام " في مصر ، وكذلك مجلة " الشباب " التي تصدر عن دار الأهرام ومجلة " العربي " التي تصدر في الكويت ومجلة " عالم الفكر " و " الدوحة " .

• ولاشبهة في أنه ساهم بمعطائه في تكوين النسيج الثقافي المستدير في المرحلة الأخيرة ، وأنه تصدى بقلمه لقوى الظلام والتطرف وأنه وقف في جانب الحق والخير والعدل ما وسعه ذلك .

• عمل على تنمية المجتمع المدني ودعمه إذ شارك في تأسيس " المنظمة العربية لحقوق الإنسان " و " جماعة تنمية الديمقراطية " وغيرها من المؤسسات الأهلية الضاعلة .

• من المدافعين عن حرية الرأي وعن قضايا حقوق الإنسان ، ومن دعاة التنوير وإعلاء العقل .

ولضيفنا العزيز عطاءً وافراً فهو ،

• أستاذ بقسم القانون العام - بكلية الحقوق - جامعة القاهرة

• عضو محكمة التحكيم الدولية بباريس .

• عضو المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي .

• محام ومستشار قانوني للعديد من المؤسسات والهيئات .

نسأل الله أن يجزيه خيراً عن عطائه العلمي ويديم عليه الصحة والعافية .

ضيفنا في هذا العدد هو العالم الجليل أ.د / يحيى عيد العزيز الجمل والمولود في شهر أغسطس عام ١٩٢٠ ، وقد بدء حياته العملية بعد حصوله علي ليسانس الحقوق من كلية الحقوق - جامعة القاهرة عام ١٩٥٢ بتقدير جيد جداً والتحق بعدها للعمل بالنهاية العامة ١٩٥٢ ، فبر أن عالمنا الجليل ظلت في وجدانه الجامعة هدفاً سامياً ، وألهم طريقاً هادياً حتى حصل علي درجة الدكتوراة في الحقوق من جامعة القاهرة عام ١٩٦٢ بتقدير إمتياز مع مرتبة الشرف الأولى وتبادل الرسالة مع جامعات العالم ، حيث بدأ رحلته في العطاء العلمي ابتدأاً من عام ١٩٦٤ تاريخ عمله مدرساً بكلية الحقوق - جامعة القاهرة .

لقد حفلت مسيرة عالمنا الجليل بالكثير من المعطاء العلمي الحافل بالإنجازات المتميزة ، وفي جوار عطائه العلمي بالجامعة فقد قدم خدمات عديدة للدولة بتولييه مناصب هامة من بينها -

• وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء ووزير التنمية الإدارية .

• عضو مجلس الشعب .

• عميد كلية الحقوق - جامعة القاهرة .

• المستشار الثقافي بالسفارة المصرية بباريس .

• عضو مجلس جامعة الزقازيق .

• أستاذ زائر بعدد من الجامعات المصرية العربية والأجنبية .

وعالمنا الجليل العديد من المؤلفات التي أثرت المكتبة

العربية منها مؤلفات قانونية مثل ،

• الأنظمة السياسية المعاصرة .

• القانون الدستوري الكويتي .

• النظام الدستوري المصري .

• القضاء الإداري .

• القضاء الدستوري .

• نظرية الضرورة في القانون الدستوري .

• حماية القضاء الدستوري للحق في المساهمة في الحياة العامة

ومن المؤلفات الأخرى مثل ،

• القضية هي الإنسان .

• عبد التامر والسد العالي والقومية العربية .

(٩) يهدف هذا الباب إلى تتبع واستعراض السيرة الذاتية للعديد من العلماء في كافة مجالات العلوم الإدارية ، تكريماً لهم ،

واستهدفاً يسيرتهم لإنارة الطريق أمام كل من يبتغي سلوك أعظم الطرق لبناء الأمم والحضارات ... طريق العلم والعلماء .



مركز البحوث والمعلومات



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
تدريب - بحث - استشارات - تعليم



جمهورية مصر العربية

البحوث الإدارية

مجلة دورية ، ربع سنوية ، علمية ، محكمة

قسمة إشترك

..... : الأسم
..... : العنوان
..... : هاتف
..... : فاكس
..... : محمول
E-Mail

قيمة الإشترك السنوى (شاملة أجور الأرسال البريدى العادى)

الأفراد	المؤسسات	الاشتراكات السنوية :
٤٠ جنيه مصرى	١٠٠ جنيه مصرى	١ - جمهورية مصر العربية :
٢٠ دولار	٦٠ دولار	٢ - الدول العربية والأجنبية :

يمنح خصم قدره ١٠% للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التى تزيد على (أربعة سنوات

ترسل هذه القسمة مرفقة بشيك بقيمة الإشترك / الإشراكات بأسم رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وصعيد مركز

البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادى - القاهرة ص.ب، ٢٢٢٢

لمزيد من الاستفسار يرجى الإتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس : ٢٥٨٤٤٨٧ سويتش : ٢٥٨١٠٢٢

البريد الإلكتروني

Website : www.sams-ric.edu.eg

E-mail : ric@sams-ric.edu.eg

info@sams-ric.edu.eg

مقترحات وشكاوى :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،

هيئة علمية عامة مستقلة أنشئت بمقتضى القرار الجمهورى رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بهدف تنمية الإدارة

فى جميع المجالات على المستوى القومى -

ويرجع تاريخ أكاديمية السادات للعلوم الإدارية إلى عام ١٩٥٢ بإنشاء معهد الإدارة العامة ثم المعهد

القومى للإدارة العليا فى عام ١٩٦١ ومعهد الإدارة المحلية عام ١٩٦٧ حيث أدمجت فى المعهد القومى للتنمية

الإدارية عام ١٩٧٠ .

ويرتكز نشاط الأكاديمية فى مجال العلوم الإدارية على مجالين :

أولاً : المجال التنموى ويتضمن أنشطة البحوث ، التدريب ، الاستشارات ، والإدارة المحلية .

ثانياً : المجال التعليمى ويتم من خلال كلية الإدارة والمعهد القومى للإدارة العليا ، وتنتج الأكاديمية

درجة البكالوريوس ، والعضوية ، والزمالة المعادلة لدرجتى الماجستير والدكتوراه فى العلوم الإدارية

وتمارس الأكاديمية أنشطتها من خلال المحاور التالية :



أولاً : (افتتاحية العدد)

* نقطة التجارة الدولية والتنمية في مصر

* تدريب العمالة ... أوتو-سترايد العمولة

ثانياً : بحوث محكمة

* أنماط السلوك القيادي وعلاقتها بالمهارات
الإجتماعية لدى المدير المصري

* تحليل أبعاد العدالة التنظيمية - دراسة تطبيقية

The Organization Structure of
Government Agencies : The Analytical
Study of the Organization Structure of
the Academy of Scientific Research and
Technology.

ثالثاً : ملخصات الرسائل الجامعية

* أثر بيئة العمل الإدارية على أداء العاملين في ظل
المتغيرات العالمية المعاصرة "دراسة تطبيقية على
صناعة النسيج والملابس الجاهزة في ج.م.ع"
* ثقافة القيادة الإدارية وعلاقتها بإحداث التطوير
"دراسة مقارنة لقطاع البنوك"

The Role of Messages Communicated To
Consumer Affecting His Buying Behavior
In Relation To Consumer Goods (Cars)"

رابعاً : مراجعات نقدية للكتب

* الإدارة الاستراتيجية والدينامية التنظيمية
التجدي للشعبي الصعب

خامساً : مقالات

* الفكر التكنولوجي ومفاهيم إدارة
تكنولوجيا المعلومات في المجتمع العربي
* مسئولية الغير التقديرية عن إفساده للمفاوضات

سادساً : أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في العلوم الإدارية

* الضوابط القانونية للتعيين في غير أدنى الدرجات

سابعاً : تراجم

* الإدارة الخارجية للجنة الأوروبية وتحديات العمولة
* المبررات والندوات

ثامناً

* المؤتمر العلمي العاشر لتعلم تكنولوجيا الحاسبات
"إدارة المعرفة في حقبة العمولة"
Knowledge management in the Era of
Globalization

القاهرة فبراير ٢٠٠٢

* توصيات المؤتمر الدولي : تحديث التعليم
الإداري في عصر العمولة

١٥ / ١٦ ديسمبر ٢٠٠٢

تاسعاً : إطلالة على الجدية في النشاط العلمي بأكاديمية السادات

عاشراً : شخصية العدد

* الأستاذ الدكتور // يحيى الجمل

أ.د / أمين فؤاد الضرغامى
رئيس الأكاديمية

أ.د / هدى محمد صقير
عميد مركز البحوث والمعلومات

د // شهبان السيسى

د // عمرو محمد أحمد عواد

Dr. Omayma Kamal El-Dean
Mohammed El-Shaar.

جوزيف عبده بولس

محمد فتحى شلقامى شعراوى

Neviene Mohamed Karam

د // فاروق حلمى منصور

د // فكري فؤاد

د // رجب كريم عبد اللاه

د // شفاء عزت

* ترجمة/ غادة طه طه أبوزيد